Psihologie

Ana Stoica-Constantin

CONFLICTUL INTERPERSONAL

Prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor

Collegium

POLIROM

Psihologie

Ana Stoica-Constantin

CONFLICTUL INTERPERSONAL

Prevenire, rezolvare şi diminuarea efectelor

Redactat cu preocupare pentru accesibilitate şi într-o pronunţată notă aplicativă, volumul se constituie într-un veritabil ghid practic de management al conflictului, cu numeroase exemple şi exerciţii şi cu recomandări privind prevenirea şi rezolvarea conflictelor sau diminuarea efectelor nedorite ale acestora. El se adresează astfel atît studenţilor psihologi, sociologi, politologi ori jurişti şi celor două categorii de profesionişti ai rezolvării conflictelor – cadrele didactice care îndeplinesc rolul de formatori naţionali şi mediatorii de conflicte –, cît şi oricărei persoane interesate de menţinerea unor relaţii normale, pozitive cu ceilalţi în viaţa privată sau la locul de muncă.

„Doamna Ana Stoica-Constantin ne propune un manual de psihologie socială aplicată, de gestionare a conflictelor, un ghid de conduită în situaţii de tensiune, opoziţie, contradicţie, criză, conflict. Aşa cum se prezintă în discursul său, conflictul e o situaţie socială normală, pozitivă pentru dezvoltarea insului, el poate încălzi şi revigora relaţiile interpersonale, poate relansa o interacţiune. Nimic din spaima de confruntare nu răzbate din paginile acestei cărţi; şi nu găsim nici pledoaria obsesivă din discursul public pentru consens, înţelegere etc. O abordare realistă, făcută cu competenţă, divulgînd experienţa practică îndelungată şi talentul de antrenor psihosocial."

Adrian Neculau

Tipologii ale conflictelor • Comunicarea perturbată sau blocată, sursă a conflictului • Personalitatea partenerului şi managementul specific al conflictului • Încurajarea stimei de sine a celuilalt, condiţie a prevenţiei conflictelor • Negocierea • Modele ale rezolvării conflictelor • Arbitrajul • Medierea • Diminuarea efectelor emoţionale negative ale conflictului

Collegium

Editura POLIROM
www.polirom.ro

ISBN 973-681-784-9
9789736817847

Seria *Collegium. Psihologie* este coordonată de Adrian Neculau.

Ana Stoica-Constantin este conferenţiar doctor la Unversitatea „Al.I. Cuza", Iaşi, Catedra de Psihologie, unde predă psihosociologia rezolvării conflictelor, psihopedagogia creativităţii şi psihologie şcolară. Din 1996 este raportorul pentru România la volumul anual *Creativity's Global Correspondent*, coordonat de Morris Stein şi publicat de American Creativity Association. Distinsă cu medalia de aur şi diploma „Henri Coandă" (Institutul Naţional de Inventică, 1995) pentru activitatea în domeniul creatologiei, Ana Stoica-Constantin este membră a International Creativity Network, SUA – fiind înscrisă în Catalogul de Experţi Internaţionali în Creativitate, SUA, şi acreditată să ţină cursuri şi să conducă şedinţe de rezolvare creativă a problemelor –, a Comisiei Naţionale de Inventică a Academiei Române, al cărei vicepreşedinte a fost pînă în 1992, şi a Asociaţiei Oamenilor de Ştiinţă din România. Dintre numeroasele lucrări publicate, menţionăm *Creativitatea elevilor. Posibilităţi de cunoaştere şi educare* (Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1983), *Psihosociologia rezolvării conflictului* (coord. împreună cu Adrian Neculau, Editura Polirom, Iaşi, 1998), *Managementul resurselor umane. Ghid practic şi instrumente* (în colab. cu Ticu Constantin, Institutul European, Iaşi, 2002).

www.polirom.ro

© 2004 by Editura Polirom

Editura POLIROM
Iaşi, B-dul Carol I nr. 4, P.O. BOX 266, 700506
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33, O.P. 37, P.O. BOX 1-728, 030174

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României:

STOICA-CONSTANTIN, ANA

Conflictul interpersonal: prevenire, rezolvare şi diminuarea efectelor /
Ana Stoica-Constantin; pref. de: Adrian Neculau. – Iaşi: Polirom, 2004
Bibliogr.

304 p.; 24 cm (Collegium. Psihologie)

ISBN: 973-681-784-9

I. Neculau, Adrian (pref.)

159.923.2

Printed in ROMANIA

Ana Stoica-Constantin

CONFLICTUL INTERPERSONAL

Prevenire, rezolvare şi diminuarea efectelor

Prefaţă de Adrian Neculau

POLIROM
2004

Tablă de materii

Între consens şi conflict (Adrian Neculau) 9
Cuvînt înainte 13

CAPITOLUL 1 - **Conceptele de conflict şi de rezolvare a conflictului** 15
Obiective operaţionale 17
1. Natura conflictului 17
1.1. Etimologia şi semnificaţia termenului „conflict" 17
1.2. Conceptul de conflict. Conflictul ca fenomen psihosocial 19
2. Sursele conflictelor 23
3. Tipologii ale conflictelor 30
3.1. Criteriul localizării 30
3.2. Criteriul aparenţei 35
3.3. Criteriul nivelului 36
3.4. Criteriul „cîştigătorul conflictului" 38
3.5. Criteriul naturii intrinseci a conflictului 39
3.6. Criteriul sistemelor/părţilor implicate 40
3.7. Criteriul scopului: conflicte orientate spre problemă - conflicte orientate spre structură 40
3.8. Criteriul percepţiei adversarului 40
4. Conceptul de rezolvare a conflictului 41
5. Dimensiuni actuale ale preocupărilor pentru studierea şi practica rezolvării conflictelor 43
Rezumat 47

CAPITOLUL 2 - **Rolul comunicării în prevenirea, producerea şi rezolvarea conflictului** 49
Obiective operaţionale 51
1. Conţinutul mesajelor în comunicarea interpersonală 51
2. Comunicarea perturbată sau blocată, sursă a conflictului 58
2.1. Cauze externe ale perturbării sau blocării comunicării 59
2.2. Procese psihice/psihosociale 60
2.3. Comportamente care inhibă, perturbă sau blochează comunicarea 61
2.4. Factori de personalitate şi procese psihice 64

3. Comunicarea preventivă pentru conflict 64
3.1. Iniţierea dialogului 64
3.2. Desfăşurarea dialogului 66
4. Principii şi atitudini pentru prevenţia şi rezolvarea conflictului prin dialog 68
Rezumat 72

CAPITOLUL 3 - **Conflictul intern/intrapersonal** 75
Obiective operaţionale 77
1. Delimitări conceptuale 77
2. Perspectiva psihanalitică asupra conflictului intern 78
2.1. Conflictul intern în prima concepţie freudiană 78
2.2. Conflictul intern în a doua concepţie freudiană 79
2.3. Conflictul intern în concepţia lui K. Horney 80
2.4. Conflictul intern în perspectiva altor psihanalişti 84
3. Perspective nonpsihanalitice asupra conflictului intern 84
4. Perspectiva actuală asupra conflictului intern 87
Rezumat 91

CAPITOLUL 4 - **Personalitatea partenerului şi managementul specific al conflictului** 93
Obiective operaţionale 95
1. Interacţiunea cu persoane cu comportamente dificile 96
1.1. Dimensiuni ale analizei 96
1.2. „Personalităţile dificile" şi managementul specific al conflictului cu fiecare tip 98
2. Interacţiunea cu persoane cu tulburări de personalitate 115
Rezumat 132

CAPITOLUL 5 - **Prevenirea conflictelor** 135
Obiective operaţionale 137
1. Ascultarea activă, instrument de rezolvare a conflictului şi de reducere a efectelor acestuia 138
1.1. Conceptul de ascultare activă 138
1.2. Forme şi utilizări ale ascultării active 140
1.2.1. *Ascultarea activă cu rol de informare* 140
1.2.2. *Ascultarea activă cu rol de suport emoţional/liniştire/consiliere* 141
1.2.3. *Ascultarea activă pentru reducerea agresivităţii verbale a interlocutorului* 143
2. Exprimarea asertivă, modalitate de prevenţie şi rezolvare a conflictului 144
2.1. Structura aserţiunii-Eu 144
2.2. Mesajele-Eu 146
3. Ridicarea statutului de putere pentru evitarea şi rezolvarea conflictului 147
3.1. Repere teoretice 147
3.1.1. *Conceptul de putere* 147
3.1.2. *Tipologia formelor de putere în funcţie de sursele puterii* 148
3.1.3. *Utilizarea puterii în conflicte* 152
3.2. Tehnici de autoconsolidare a puterii 154
4. Încurajarea stimei de sine a celuilalt, condiţie a prevenţiei conflictelor 156
4.1. Stima de sine, componentă afectivă a imaginii de sine 156
4.2. Cum stimulăm stima de sine a celuilalt 158
5. Obţinerea complianţei prin comunicarea persuasivă şi tehnici speciale 159
5.1. Introducere. Definirea conceptelor 159
5.2. Principii psihologice care permit complianţa 162
5.3. Tehnici de influenţă socială pentru schimbarea atitudinilor şi/sau comportamentelor 176
Rezumat 193

CAPITOLUL 6 - **Metode de rezolvare a conflictelor** 197
Obiective operaţionale 199
1. Metoda victorie-victorie (cîştig-cîştig) 199
2. Negocierea 203
2.1. Conceptul de negociere 203
2.2. Obiectul negocierii 204
2.3. Tipuri de negociere 205
2.4. Caracteristici ale negocierii 206
2.4.1. *Comportamente în negociere* 206
2.4.2. *Tipuri de strategii* 206
2.5. Negociatorul 207
2.6. Pregătirea negocierii 209
2.7. Desfăşurarea negocierii 212
2.8. Situaţii dificile în negociere şi contracararea acestora 213
2.8.1. *Partenerul refuză să negocieze* 213
2.8.2. *Partenerul procedează necinstit* 214
2.8.3. *Partenerul aduce obiecţii la propunerile noastre* 219
Rezumat 220

CAPITOLUL 7 - **Procesul rezolvării conflictelor** 223
Obiective operaţionale 225
1. Comportamentul în conflict. Taxonomii ale modurilor de tratare a conflictului 225
1.1. Clasificări multidimensionale ale abordărilor conflictului 226
1.2. Evitarea conflictului *versus* angajarea în conflict 232
2. Factori cu impact asupra rezolvării conflictului 235
3. Modele ale rezolvării conflictelor 238
3.1. Harta conflictului 238
3.2. Modelul listei de verificare 245
3.3. Modelul parteneriatului conflictului 249
Rezumat 251

CAPITOLUL 8 - **Structuri-cadru pentru rezolvarea conflictelor** 253
Obiective operaţionale 255
1. Diversitatea structurilor-cadru pentru rezolvarea conflictelor 255
1.1. Criterii de clasificare şi tipuri de structuri-cadru 255

1.2. Designul disputelor în sisteme 258
1.3. Descrierea unor structuri-cadru pentru rezolvarea conflictelor 259
1.3.1. *Forma colaborativă de rezolvare a conflictelor* 259
1.3.2. *Intervenţia informală* 260
1.3.3. *Adjudecarea sau acţiunea în judecată* 261
2. Arbitrajul 262
2.1. Premisele arbitrajului 262
2.2. Condiţiile arbitrajului 262
2.3. Caracteristici ale arbitrajului 263
2.4. Variante ale arbitrajului 264
3. Medierea 264
3.1. Cadrul conceptual 264
3.2. Premisele medierii 265
3.2.1. *Statutul mediatorului* 265
3.2.2. *Condiţiile medierii* 268
3.3. Etapele procesului de mediere 269
3.4. Limitele medierii 277
Rezumat 278

CAPITOLUL 9 - **Diminuarea efectelor emoţionale negative ale conflictului** 279
Obiective operaţionale 281
1. Eliberarea de tensiune emoţională postconflict 281
2. Pozitivarea consecinţelor negative ale conflictului 282
3. Refacerea relaţiilor 285
3.1. Etapele disoluţiei relaţiei 285
3.2. Refacerea relaţiei, responsabilitate comună 285
Rezumat 286

ANEXĂ - **Listă de conflicte pentru aplicaţii practice** 289

Bibliografie 299

Între consens şi conflict

Pregăteam, prin 1992, un volum de texte alese din opera psihologică a lui Serge Moscovici. Cînd cartea deja se închegase, Moscovici mi-a trimis un articol destul de recent, apărut în 1990 (în *Le genre humain*, nr. 22) şi scris împreună cu Willem Doise, care răspundea unei întrebări ce frămînta şi societatea noastră atunci: *Le consensus, nouvel opium*? L-am introdus, se înţelege, între celelalte texte selectate. Acest articol prefaţa, de fapt, apariţia unei cărţi, *Dissension et consensus* (PUF, 1992), iar ideile celor doi autori formulate atunci au fost şi sînt adesea invocate de către psihosociologi. Moscovici şi Doise au întreprins o nouă lectură a conceptului de consens, revigorîndu-l, schimbîndu-i pilonii de sprijin, reformulîndu-l. Cei doi observă că adesea consensul este fabricat prin presiunea tiranică a majorităţii, a manevrelor mass-media care manipulează prin argumente retorice, a lipsei de informaţii, toate inventînd împreună o instituţie mitică şi un limbaj alienant (iată ceva din acest arsenal: acord, înţelegere, compromis, solidarizare, participare!), acreditînd ideea superiorităţii neîndoielnice a deciziei colective. Or, adesea deciziile unor grupuri, luate în condiţii de presiune şi teamă de discuţii contradictorii, se dovedesc dezastruoase. Cînd fiecare participant sacrifică fragmente din convingerile proprii, ignoră aspecte frapante ale realităţii, renunţă la un anumit grad de individualitate pentru a se ajunge la o viziune acceptată de toţi, rezultatul nu poate fi un succes. Un compromis este soluţia prin care Actorul Social renunţă la ceva valoros pentru sine, la angajarea într-o dispută, pentru a obţine sprijinul celorlalţi. Cercetările psihosociologilor au pus în evidenţă acest mecanism de căutare a soluţiei de mijloc, de evitare a poziţiilor extreme. Obsesia soluţiei de centru blochează dezbaterea autentică, minează căutarea, sabotează comportamentul inovativ. Cercetările lui Sherif au arătat că indivizii converg către o normă de compromis, către o judecată comună, apropiată de media judecăţilor individuale. Se evită astfel disonanţa individuală, se ocoleşte lupta în interiorul grupului (comunităţii), se şterge orice gînd disident. Dar această complicitate dintre membrii unui grup (comitet, comisie) are şi consecinţe catastrofale: ucide gîndirea liberă, limitează aptitudinea de a sonda soluţii alternative, intimidează capacitatea de a examina fără inhibiţii alte posibilităţi; propulsează însă o specie nouă de „paznici ai spiritului" - cum îi numeşte Moscovici -, care veghează să nu iasă nimeni din canonul comun. În numele solidarităţii, spiritului de echipă, unităţii, liniştii comune sînt sacrificate încercările de a găsi soluţii mai bune, se stimulează polarizarea membrilor, se încurajează chiar radicalizarea. Curios efect: dorinţa de a evita interacţiunea activă, dialogul tranşant, dezbaterea productivă, de a împiedica exprimarea diferenţelor de opinii şi de a tempera conflictele sau de a negocia poate conduce uneori la soluţii nefericite, chiar ridicole. Cînd fiecare are parţial dreptate şi se eludează contrastul dintre idei şi interese, lucrurile rămîn neschimbate, soluţia adevărată întîrzie sau este expulzată, se conservă tensiunile. Alternativa nu este decît dezbaterea deschisă, eliberarea minţilor de tirania concordiei. Uneori, consensul înseamnă altceva decît ceea ce semnifică de obicei. De unde concluzia: discordia este cea mai preţioasă pîrghie a schimbării.

Ar mai fi de pus un accent: obstinaţia pentru unitate, solidaritate, „mobilizare totală" face parte din arsenalul societăţilor totalitare sau posttotalitare. Sociologul german Ralf Dahrendorf, în lucrarea *Conflictul social modern*, analizează cu aplecare această caracteristică a unor totalitarisme europene, precum cel nazist sau cel sovietic: sloganurile care cheamă la unire, legături de gîndire,

fuziunea simţirilor evocă spaima de schimbare, opunerea prin putere brutală, antimodernismul visceral, coloanele de marş lipsite de chip. Apariţia societăţilor de masă, atomizate şi indiferente la legături autentice, izolînd indivizii şi înregimentîndu-i în uriaşe organizaţii de masă uşor de manipulat, poate justifica teama pe care a exprimat-o cîndva Tocqueville privind riscurile unui „despotism democratic". Tentaţia totalitară se regăseşte, embrionar, în exprimarea nevoii de stabilitate, în obsesia organizării, în rutina care se opune oricărei schimbări. În ura împotriva celor care propun dezbaterea, analiza critică, polemica, conflictul de idei – singurele surse de inovaţie şi modernizare -, ei sînt capabili de atitudini şi gesturi masochiste, de autodistrugere, antrenîndu-i în acest proces pe toţi inşii mai puţin informaţi sau pe cei mai puţin dispuşi să-şi autogestioneze soarta.

O ultimă observaţie în această linie de idei: o dezbatere, o disensiune, un conflict nu pot fi reduse la o dispută interpersonală, la angajarea a două individualităţi izolate. O situaţie de opoziţie între doi actori sociali (indivizi, grupuri, comunităţi) semnifică ceva mai mult: confruntarea între două corpusuri de idei şi convingeri, reprezentînd, fiecare, un context social-ideologic din care îşi extrage argumentele şi ideile de dreptate. Oamenii, grupurile sînt purtătorii de cuvînt ai contextelor în care s-au format, în care au achiziţionat convingeri şi au deprins practici sociale. *Contextul social* se prezintă ca un sistem de idei şi credinţe, norme şi obiceiuri ce constituie anturajul social şi cultural în care evoluează individul şi care se transmite prin educaţie şi limbaj. Contextul furnizează cadre de referinţă, imagini de marcă, modele comportamentale şi practici cotidiene, asigurînd socializarea şi integrarea socială a individului. Oamenii şi grupurile umane se diferenţiază după mediul cultural frecventat şi practicile comportamentale în care s-au dezvoltat. Limba, riturile şi culturile, tradiţiile, vestimentaţia, habitatul, tipurile de relaţii interpersonale formează împreună un cadru social-cultural specific, prelucrat şi încorporat de membrii unei comunităţi. Achiziţionăm *capital cultural*, spune Pierre Bourdieu, de la familie, şcoală, mediul social, ideologic şi cultural frecventat. Plasat într-o „baie culturală", înconjurat de stimuli culturali specifici, individul descoperă chei cu ajutorul cărora va descifra de acum încolo mesajele culturale şi ideologice întîlnite. Contează şi unele amănunte biografice: de exemplu, faptul că în adolescenţă şi tinereţe, dar chiar şi mai tîrziu, cineva a frecventat un cerc, un grup, un mediu cultural şi ideologic de o anumită nuanţă îl marchează pentru tot restul vieţii. În orice dispută sau confruntare, el vine cu acest bagaj, cu această zestre pe care i-a furnizat-o contextul frecventat. Rolul hotărîtor în dezvoltarea cognitivă şi socială a individului este jucat de caracteristicile sociale şi culturale ale mediului său. La acesta se raportează individul în eforturile sale adaptative, în disputele sale, acesta îi furnizează informaţii decisive şi-l stimulează să le încorporeze şi să le utilizeze în relaţiile sale cu ceilalţi. Mediul îi livrează însă nu doar cunoştinţe, ci şi modul de interpretare a acestora. Prin ancorare socială şi interacţiune, identitatea individului exprimă o reprezentare unificatoare a existenţei, a practicilor sociale. El vine la intîlnirea cu altul (alţii) înfăşurat în produsele (idei, credinţe şi practici) contextului său. Şi cu această competenţă va aborda şi va trata stările de tensiune, crizele, conflictele în care va fi implicat.

* * *

Deşi nu ocupă, în mod frecvent, un spaţiu în manualele de psihologie socială, analiza conflictelor este o temă de psihologie socială. Moscovici a spus-o explicit, în prefaţa la manualul său (*Psychologie sociale*, PUF, 1984): această disciplină studiază *opoziţia* dintre individ şi societate, *conflictul* permanent dintre cele două entităţi. De exemplu, opoziţia la presiunile majorităţii, deviaţiile de la ortodoxia funcţională, discuţia sau decizia de grup, captarea individului de către mase. Şi concluzia sa: este ştiinţa *fenomenelor de ideologie* (cogniţii şi reprezentări) şi a celor de *comunicare*.

Cu alte cuvinte, orice situaţie de opoziţie, cu atît mai mult o situaţie conflictuală, se derulează nu între doi indivizi izolaţi, ci între doi purtători de credinţe şi reprezentări, între două universuri cognitive, între două moduri de a se raporta la valori, idei, modele. Dialogul este între două lumi care comunică sau încearcă să comunice între ele, între două identităţi care fac schimb de mesaje, care interacţionează şi se înfruntă în numele unor idei, al unor structuri socio-cognitive. Putem privi totul ca o *interacţiune umană* accentuată, ca un proces firesc care apare în procesele sociale

de stabilizare, de schimbare, de inovare socială: *individul în interacţiune* cu mediul social, cu alţii, funcţionînd în *structuri sociale* (instituţii, organizaţii), dar şi în *relaţiile cotidiene*; individul în proces de socializare, inserare, într-o situaţie dată, supus normelor şi practicilor sociale şi încercînd să reziste presiunii; omul relaţional, în proces de *comunicare şi negociere* cu ceilalţi, cu grupuri, cu mediul social şi ideologic. Este procesul construirii identităţii noastre, al schimbului permanent de idei, sentimente, judecăţi, de influenţare şi de acceptare a influenţei celor din jur, o construcţie, o luptă identitară. Conflictul – o luptă identitară! Iată o alternativă la obsesia societăţilor care au uitat de individ în numele binelui comun pe care vor să-l impună.

Doamna Ana Stoica-Constantin ne propune un manual de psihologie socială aplicată, de gestionare a conflictelor, un ghid de conduită în situaţii de tensiune, opoziţie, contradicţie, criză, conflict. Aşa cum se prezintă în discursul său, conflictul e o situaţie socială normală, pozitivă pentru dezvoltarea insului, el poate încălzi şi revigora relaţiile interpersonale, poate relansa o interacţiune. Nimic din spaima de confruntare nu răzbate din paginile acestei cărţi; şi nu găsim nici pledoaria obsesivă din discursul public pentru consens, înţelegere etc. O abordare realistă, făcută cu competenţă, divulgînd experienţa practică îndelungată şi talentul de antrenor psihosocial.

Cartea aceasta va deveni, sperăm, un instrument util în mîna studenţilor psihologi, sociologi, politologi, economişti, jurişti. Un ghid pentru negociatori, formatori, mediatori ai conflictelor. O lectură profitabilă pentru orice intelectual prea plin de importanţa personalităţii sale. Şi un baraj în calea „perverşilor sociali", cum îi numeşte André Sirota pe cei care provoacă conflicte din plăcerea de a semăna ura, mînaţi de nevoia irepresibilă de a dărîma construcţiile altora. Prevăd cărţii de faţă o frumoasă carieră.

Prof. univ. Adrian Neculau

Cuvînt înainte

Această carte a fost gîndită ca un curs de psihologie socială aplicată la managementul conflictului, înţelegînd prin management o suită cronologică de intervenţii: prevenire, rezolvare/control şi diminuare sau eliminare a efectelor nedorite ale conflictelor. Ea este rezultatul experienţei didactice a autoarei, dobîndită prin prezentarea la Universitatea „Al.I. Cuza" din Iaşi, în ultimii opt ani, a unui curs universitar de „Psihosociologia conflictului", în variante adaptate de fiecare dată la studenţii beneficiari (de la secţiile de asistenţă socială, psihologie, pedagogie, psihopedagogie specială şi o lungă listă de studii masterale din cadrul Facultăţii de Psihologie şi Ştiinţe ale Educaţiei), precum şi al experienţei şi feedback-ului unor training-uri în managementul conflictului, realizate în unităţi industriale ca Tehnoton Iaşi sau Bruni Iaşi, unde această tematică şi desfăşurarea training-ului au fost apreciate extrem de încurajator pentru noi.

Condiţia de curs universitar nu trebuie să-i îndepărteze pe potenţialii cititori, pentru că lucrarea a fost redactată cu preocuparea pentru accesibilitate şi într-o pronunţată notă aplicativă: terminologia este familiară oricărei persoane cu studii medii sau cu o specialitate nonpsihologică, exerciţiile şi exemplele abundă în text, iar stilul capătă pe alocuri caracteristicile unui ghid practic, cu *pros and cons*, recomandări şi îndrumări adresate la persoana a doua.

Un student recunoaşte elementele unui curs în prezenţa listelor de obiective operaţionale de la începutul fiecărui capitol (obiective pragmatice, care îi ajută de altfel pe toţi cititorii), în prezentarea informaţiei într-un mod extrem de structurat, nu eseistic şi amorf, în regimul special de tehnoredactare a detaliilor cu caracter teoretic (prezente numai ca secvenţe distincte, cu litere minuscule şi încadrate în casete) şi în rezumatele de la finele fiecărui capitol.

Am dorit ca acest volum să fie un curs aplicativ atît pentru persoanele incluse într-o formă instituţionalizată de formare (studenţi universitari şi postuniversitari şi, începînd din vara anului 2004, educatori şi învăţători/institutori înscrişi la cursurile de formare continuă), cît şi pentru autodidacţi, pentru orice adult interesat să dobîndească şi să-şi menţină „starea de bine" psihosocială, întreţinută de relaţii umane normale, pozitive, calde în viaţa personală, ca şi la locul de muncă. În fine, cartea se adresează şi celor două categorii de profesionişti ai rezolvării conflictelor care au apărut în ţara noastră: pe de o parte, formatorii naţionali (cadre didactice cu un training care le abilitează să pregătească alte cadre didactice), pe de altă parte, „mediatorii de conflicte", statut pe cale de a fi consacrat de legislaţie imediat ce eforturile Centrului de Mediere şi Securitate Comunitară din Iaşi vor fi încununate de succes.

Există două concepţii diferite de structurare a disciplinei care se constituie sub ochii noştri şi care ar avea mari şanse să se numească conflictologie: una metodologică, de aplicabilitate generală, focalizată pe identificarea tehnologiei de rezolvare a conflictului şi formarea la cursanţi a abilităţilor rezolutive practice, investite cu un infinit potenţial de transfer; a doua contextuală, specifică, ea inventariind şi studiind separat diferitele tipuri de conflicte – organizaţionale, de vecinătate, de cuplu, comerciale, educaţionale ş.a.m.d. Noi ne-am înscris în prima categorie, a metodologiei generale, particularizările la infinitele condiţii specifice rămînînd la latitudinea cititorului.

Lucrarea de faţă vine cu abordarea psihosocială a conflictului şi rezolvării acestuia, ceea ce înseamnă că prevalentă va fi natura externă, socială a conflictului, de interrelaţionare, deşi am

arătat şi interdependenţa dintre conflictul psihic sau intern şi cel extern. Nu vom face operă de psihoterapeut/psihiatru, nici de pedagog/logician ori de psihofiziolog. Cartea este focalizată pe conflictele interpersonale. Evident, multe dintre conflictele intergrupale, organizaţionale, inter-organizaţionale ş.a.m.d. se rezolvă de către indivizi avînd mandat de reprezentanţi. Aceasta extinde, în mod implicit, aria de acoperire a lucrării.

În carte se găsesc, aşa cum am precizat, multe exemple ; cele preluate din literatură, insignifiante numeric de altminteri, sînt indicate prin trimiterea bibliografică, dar majoritatea exemplelor ne aparţin ori sînt propuse de studenţii cu care am lucrat. Exerciţiile sînt formulate de noi sau, cînd se face menţiunea, de alţi autori.

Înfruntarea propriilor noastre conflicte este o etapă esenţială în soluţionarea lor. Căutarea de soluţii la probleme reprezintă un indicator al maturităţii, puterii şi „libertăţii interioare" ; K. Horney vorbea de necesitatea de a deveni „căpitanul corabiei noastre". Este evident că fiecare persoană are de cîştigat din cunoaşterea informaţiilor şi stăpînirea abilităţilor/deprinderilor practice pentru preîntîmpinarea, profilaxia conflictelor sale interpersonale şi pentru lichidarea lor. Eliberat de trăirile negative, individul se poate concentra asupra muncii ; se îmbunătăţesc astfel considerabil relaţiile în colectivul de muncă, relaţiile cu şefii şi diferiţi colaboratori ; scade stresul cu toate consecinţele sale şi creşte sentimentul general de bunăstare psihică.

Ana Stoica-Constantin
Iaşi, 20 august 2004

Capitolul 1

Conceptele de conflict şi de rezolvare a conflictului

Obiective operaţionale

1. Natura conflictului
1.1. Etimologia şi semnificaţia termenului „conflict"
1.2. Conceptul de conflict. Conflictul ca fenomen psihosocial
2. Sursele conflictelor
3. Tipologii ale conflictelor
3.1. Criteriul localizării
3.2. Criteriul aparenţei
3.3. Criteriul nivelului
3.4. Criteriul „cîştigătorul conflictului"
3.5. Criteriul naturii intrinseci a conflictului
3.6. Criteriul sistemelor/părţilor implicate
3.7. Criteriul scopului : conflicte orientate spre problemă - conflicte orientate spre structură
3.8. Criteriul percepţiei adversarului
4. Conceptul de rezolvare a conflictului
5. Dimensiuni actuale ale preocupărilor pentru studierea şi practica rezolvării conflictelor
Rezumat

Obiective operaţionale

După parcurgerea acestui capitol veţi putea:

1. Să definiţi conflictul şi să-i prezentaţi structura.
2. Să menţionaţi şi să comentaţi cel puţin patru tipuri de conflicte, din cele nouă prezentate în acest material.
3. Să daţi cel puţin trei exemple de conflicte din experienţa dvs. imediată.
4. Să enunţaţi cel puţin trei criterii de clasificare a conflictelor şi să enumeraţi tipurile de conflicte din categoriile respective.
5. Să numiţi tipul unui conflict care vă este prezentat, în funcţie de criteriul indicat.
6. Să găsiţi cel puţin o latură constructivă a unui conflict prezentat.
7. Să definiţi conceptul de rezolvare a conflictului.
8. Să deosebiţi o problemă de un conflict şi să daţi cel puţin cîte un exemplu din fiecare.
9. Să enumeraţi şi să comentaţi principiile fundamentale pe care se construieşte disciplina rezolvării conflictelor.
10. Să prezentaţi cel puţin două strategii de sensibilizare a opiniei publice româneşti faţă de abilităţile de rezolvare a conflictelor.
11. Să experimentaţi atitudini noi faţă de conflict: veţi fi mai puţin timoraţi în faţa lui şi îl veţi accepta ca pe o situaţie de relaţionare psihosocială înscrisă în limitele normalului; veţi dezvolta un început de sensibilitate (spirit de observaţie) la conflictele cotidiene; veţi valorifica potenţialul pozitiv al conflictelor.

1. Natura conflictului

1.1. *Etimologia şi semnificaţia termenului „conflict"*

Exerciţii[1]

➲ Ce înţelegeţi prin conflict? Definiţi conflictul. (Sau: Ce asociaţii de cuvinte vă sugerează termenul „conflict"? Spuneţi primul cuvînt care vă vine în minte.) Observaţi în ce categorii se înscriu termenii enumeraţi de dvs.: agresiune fizică? dispute verbale? ce altceva?

➲ Aţi avut un conflict astăzi? Săptămîna aceasta? Luna aceasta? (Răspundeţi prin ridicarea mîinii.)

Comentariu. Se va observa că cei mai mulţi ridică mîna abia pentru perioadele mai mari, respectiv săptămînă sau lună, aproape nimeni nu recunoaşte conflictele din ziua respectivă.

1. Atît exerciţiile, cît şi exemplele sînt propuse de noi şi de studenţii care au participat la cursul de rezolvarea conflictelor.

Motivul este percepţia tradiţională asupra conflictului, limitată la forma sa violentă. Dar: a) conflictul nu înseamnă numai violenţă; b) obiectul lucrării de faţă (şi al disciplinei privind rezolvarea conflictelor) nu se limitează la conflict, ci se extinde asupra tuturor relaţiilor umane, inclusiv cele bune, pozitive; nu se limitează la rezolvarea problemei conflictului, ci se referă inclusiv la conduita preventivă pentru conflicte.

Termenul „conflict" provine de la verbul latinesc *confligo, ĕre* – „a se lupta", „a se bate între ei", cu participiul substantivat de *conflictus*, având sensurile de ciocnire, şoc, dar şi de ceartă, luptă împotriva cuiva. Multe dicţionare definesc conflictul prin termeni similari violenţei, ca *disensiune*, *fricţiune*, *dispută*, *ceartă*, *scandal*, *luptă*, *război*.

Într-adevăr, iată cum privesc conflictul două dicţionare generale, de referinţă – *Dicţionarul enciclopedic* românesc şi *Webster's*-ul american: menţinîndu-se la o definire foarte generală a termenului „conflict", apropiată de etimon şi de accepţiunea curentă, dicţionarele în limba română menţionează sensurile de: „neînţelegere, ciocnire de interese, dezacord, antagonism, ceartă, discuţie (violentă)" (*Mic dicţionar enciclopedic*, 1978, *s.v.*; *Dicţionar enciclopedic ilustrat*, 1999, *s.v.*). Mai analitic, dicţionarul *Webster's* adînceşte definiţia a ceea ce la modul general numeşte „un dezacord sau o coliziune acută între interese, idei etc., care se referă mai degrabă la proces decît la rezultat" şi pentru care se mai folosesc ca sinonime orice alte cuvinte generale care desemnează *bătaia* (fizică), *lupta* (de exemplu, lupta pentru existenţă), *cearta* (în plan verbal) sau *competiţia* (lupta pentru supremaţie într-o anumită chestiune). Dicţionarul *Webster's* surprinde mai multe faţete ale conflictului în accepţiunea lui actuală: 1. bătaie sau luptă, îndeosebi de durată; război; 2. dezacord sau opoziţie acută de idei, interese etc.; ceartă zgomotoasă; 3. tulburare emoţională rezultînd din ciocnirea impulsurilor opuse sau din incapacitatea de a concilia impulsurile contrarii într-o manieră realistă sau morală; 4. rareori, spune acesta, termenul se mai foloseşte şi cu trimitere la coliziunea unor corpuri în mişcare (Curalnik, 1986, *s.v.*, şi ediţia electronică a *Webster's New World College Dictionary on Power CD*, 2003, *s.v.*). Chiar şi un dicţionar de psihologie, deşi mai vechi, observă la conflict tot latura violentă şi numai pe aceasta, chiar dacă este vorba de conflictul intern: „Ciocnire şi luptă între motive, tendinţe, interese, atitudini opuse şi de forţe relativ egale şi greu de conciliat sau ireconciliabile" (Popescu-Neveanu, 1978, p. 133). Enciclopedia *Encarta* (2003, *s.v.*) defineşte conflictul mai discriminativ, prin raportare la patru arii de referinţă: conflictul militar, respectiv războiul – o luptă în special deschisă între forţe inamice; conflictul ca „diferenţă" – dezacord între idei, principii sau oameni (conflict pe care îl identificăm ca fiind conflictul interpersonal); conflictul psihologic, văzut ca luptă mintală – stare psihologică produsă de opoziţia adeseori inconştientă dintre dorinţe, nevoi, impulsuri sau tendinţe simultane, dar incompatibile; şi conflictul literar, între personaje sau forţe opuse.

Înţelegerea mai recentă şi din perspectivă psihologică a conflictului este mai ponderată şi analitică, identificînd şi alte conflicte specifice în afară de cele clasice (extern/social şi intern/psihic). *Dicţionarul de psihologie* al lui R. Doron şi Françoise Parot (1999) distinge între conflictul psihic, conflictul social, dar şi conflictul cognitiv şi conflictul perceptiv (asupra cărora vom reveni în acest capitol, în secţiunea „Tipologii ale conflictelor").

1.2. *Conceptul de conflict. Conflictul ca fenomen psihosocial*

În atenţia noastră în această lucrare stă conflictul interpersonal. El a primit, în cele cîteva decenii (apreciate la şase de Morton Deutsch, 1998a) de cercetări, expresia unor viziuni, definiri şi accepţiuni diverse.

Caseta 1. *Evoluţia percepţiei asupra conflictului*

O abordare a conflictului, prezentă îndeosebi (dar nu numai) la începuturile cronologice ale cercetării acestei problematici, resimte influenţa credinţei generale în caracterul competitiv, violent, adversativ şi de tip cîştig-pierdere:

- L.A. Coser a avansat o definiţie care a făcut carieră: „Conflictul este o luptă între valori şi revendicări de statusuri, putere şi resurse în care scopurile oponenţilor sînt de a neutraliza, leza sau elimina rivalii" (1967, p. 8).
- J. Burton (1988) definea conflictul drept „o relaţie în care fiecare parte percepe scopurile, valorile, interesele şi conduita celeilalte ca antitetice celor ale sale".
- M. Deutsch (1998b) atrage atenţia asupra diferenţei dintre conflict şi competiţie: deşi competiţia produce conflict, nu orice conflict este o competiţie. Conflictul este o incompatibilitate a scopurilor, astfel încît atingerea scopului de către unul dintre cei implicaţi atrage după sine reducerea şanselor celuilalt de a-şi atinge scopul.

Ulterior conflictul a început să-şi lărgească semnificaţia, incluzînd şi ideea de interdependenţă, colaborare, cîştig-cîştig, alături de cea exclusiv antagonică:

- Conflictul este „o situaţie în care oameni interdependenţi prezintă diferenţe (manifeste sau latente) în ceea ce priveşte satisfacerea nevoilor şi intereselor individuale şi interferează în procesul de îndeplinire a acestor scopuri" (Donohue şi Kolt, 1992, p. 3).
- J.P. Folger, M.S. Poole şi R.K. Stutman definesc conflictul ca fiind interacţiunea dintre două persoane independente care percep scopuri incompatibile şi interferenţa reciprocă în realizarea acelor scopuri. Apare aici caracterul social al conflictului, dar limitat la dimensiunea interpersonală, prin omiterea conflictelor intra- şi intergrupale şi/sau comunitare. Se semnalează, pe bună dreptate, posibilitatea ca un conflict să se declanşeze doar la iluzia percepţiei lui de către una dintre părţi, dar această menţiune expresă lasă în umbră motivele reale, obiective şi clar exprimate de partea adversă. În fine, este adevărat că „incompatibilitatea" este una dintre cauzele cele mai răspîndite ale conflictelor, dar ea se poate extinde dincolo de perimetrul scopurilor şi, mai ales, nu este unica sursă a conflictelor, pentru că, de exemplu, chiar şi simplele diferenţe dintre oameni (gusturi, preferinţe etc.) pot sta la originea conflictelor.
- J.Z. Rubin, D.G. Pruit şi S.H. Kim văd conflictul ca pe „o divergenţă de interese aşa cum este ea percepută, sau credinţa că aspiraţiile curente ale părţilor nu pot fi realizate simultan". Şi aici este evident caracterul limitativ al abordării.

În cele ce urmează, vom începe prin a face trimitere la doi autori ale căror puncte de vedere ni se par mai relevante, unul se menţine la nivelul teoretic sprijinit de date experimentale – Evert Van de Vliert (1997), iar celălalt este un practician, rezolvitor de conflicte – Bernard Mayer (2000). În final, vom restrînge întreaga discuţie la una sau două definiţii cu care vom lucra în această carte.

E. Van de Vliert consideră că „indivizii sînt în conflict cînd sînt obstrucţionaţi sau iritaţi de un alt individ sau grup şi reacţionează inevitabil la aceasta într-un mod benefic sau costisitor" (1997, p. 5). Observăm că, deşi mai completă, definiţia acestui autor omite, de exemplu, situaţiile în care una dintre părţi preferă neimplicarea, fuga sau

abandonul, nerecunoaşterea conflictului. De Vliert ţine să menţioneze două implicaţii majore ale acestei largi definiţii: caracterul social al conflictuiui, întrucît sînt implicaţi un alt individ sau grup, şi caracterul posibil unilateral, atunci cînd numai una din părţi trăieşte nemulţumirea, dar evită orice dialog pe tema respectivă. Deşi definiţia pare incompletă în acest enunţ, analiza ulterioară va releva mai multe aspecte ale conflictului.

Orice conflict porneşte de la o *problemă*, care generează la participanţi *comportamente de conflict* (reale sau dorite), extrem de complexe - pe care autorul le numeşte generic „comportamentul conflictual conglomerat" (sintagmă care stă, de altfel, în centrul teoriei sale) -, comportamente orientate, de regulă, spre un *rezultat*. Aşadar, după Van de Vliert, problema, comportamentul conflictual conglomerat şi rezultatul conflictului constituie componentele majore ale conflictului.

➢ *Problema conflictului*, definită ca disconfort, tensiune produsă de altul/alţii, se defineşte prin următoarele:

- o problemă este o experienţă subiectivă şi nu are în mod necesar o bază obiectivă;
- natura problemei poate fi cognitivă (percepţia scopurilor blocate), afectivă (dezacordul sau sentimentele de repulsie, ostilitate, teamă) sau mixtă;
- amploarea sau intensitatea unui conflict pot varia: un conflict se reduce cînd dezacordul se diminuează, dar se extinde cînd dezacordul creşte;
- problema nu este în mod necesar asociată cu un anumit comportament conflictual faţă de cealaltă parte.

➢ *Comportamentul în conflict* este reacţia intenţionată sau manifestată de un individ la problemă (textul biblic se referă la păcatul săvîrşit „cu gîndul sau cu fapta"). De regulă, oamenii intenţionează sau manifestă mai multe reacţii în măsuri diferite, agregate într-o manifestare unică de componente ale comportamentului conflictual, pe care le vom numi de aici înainte *comportamentul conflictual conglomerat*. Probleme diferite pot provoca aceleaşi reacţii, după cum aceeaşi problemă poate provoca comportamente diferite la oameni diferiţi sau la aceeaşi persoană în momente diferite. Cu alte cuvinte, problema şi comportamentul sînt două fenomene fundamental independente.

➢ *Rezultatul conflictului*. Rezultatele - consecinţe ale comportamentelor părţilor - sînt stări finale ale beneficiilor sau costurilor ambelor părţi implicate.

După B. Mayer (2000), *conflictul este un fenomen psihosocial tridimensional, care implică o componentă cognitivă (gîndirea, percepţia situaţiei conflictuale), o componentă afectivă (emoţiile şi sentimentele) şi o componentă comportamentală (acţiunea, inclusiv comunicarea)*.

Cele trei componente ale conflictului se clarifică reciproc şi au contribuţii conjugate în identificarea şi înţelegerea conflictului.

➢ *Componenta 1: Percepţia conflictului*. Constă în modul în care îl înţelegem şi îl evaluăm. În afară de problema conflictului, persoana percepe, sesizează, observă semnele conflictului în trei localizări:

- la sine („Sînt indispus şi nu ştiu de ce", „L-am bruscat pe X, ce mi-o fi venit?" sînt întrebări care duc la identificarea conflictului: „Nu pot termina lucrarea la timp, pentru că X nu m-a ajutat deloc, în ciuda îndatoririlor sale");

- la celălalt, cînd luăm act de exprimarea, exteriorizarea de către partener a stării de conflict („X e nervos/nemulţumit/dezorientat");
- în relaţia interpersonală („X nu mi-a răspuns la salut", „X îmi critică orice cuvînt", „X mi-a făcut.../X m-a bîrfit...").

Forma uzuală de exprimare a conflictului este limbajul, fie el verbal (cuvintele), fie nonverbal (acesta se exteriorizează prin expresia afectivă şi atitudinală), şi violenţa fizică, inclusiv cea armată.

Exerciţii

➲ Amintiţi-vă de un conflict în care cineva s-a supărat pe dvs. fără motiv, dintr-o neînţelegere, confuzie, pripeală (din punctul dvs. de vedere), învinuindu-vă pe nedrept. Comparaţi argumentele, motivele lui cu situaţia reală, inofensivă din perspectiva dvs. Cum aţi procedat? Puteaţi proceda mai bine?

Percepţia nu este întotdeauna rezonabilă sau realistă. În această dimensiune, cognitivă, se găsesc atît elemente obiective, cît şi subiective. Incompatibilităţile sau interferenţele pot fi reale, dar de multe ori se întîmplă să existe doar în mintea persoanei. În această situaţie mai putem considera că ne aflăm în faţa unui conflict? Da, conflictul există, pentru că persoana respectivă va acţiona în funcţie de ceea ce „vede". El este însă un conflict imaginat, nu real. Spre deosebire de conflictul real, *conflictul imaginat* nu debutează numai atunci cînd valorile sau nevoile sînt realmente şi obiectiv incompatibile, cînd individul suportă o frustrare produsă de un altul sau cînd conflictul este exteriorizat în acţiune, ci şi *cînd una sau ambele părţi percep existenţa lui*, cred în mod eronat că se află în faţa unui conflict. Revenim asupra ideii că este suficient ca numai unul să creadă că există o incompatibilitate şi el va transmite mesaje implicite sau chiar va acţiona în consecinţă; rezultatul este că partenerul va fi implicat în conflict, chiar dacă nu împărtăşeşte acea percepţie, nu simte ceea ce crede celălalt şi/sau nu are cunoştinţă de aceasta.

Exemple

➲ Laurenţiu m-a sunat să-mi ceară cu împrumut un obiect. Mi-am dat seama că lîngă el se afla un alt amic de-al meu. Am presupus că, de fapt, el îmi cerea obiectul pentru amicul respectiv şi, în consecinţă, m-am supărat pe Laurenţiu.

Multe conflicte se dezvoltă din presupunerea legată de ceea ce ar putea să se întîmple dacă sau cînd una dintre părţi va face ceva. Ostilitatea interpersonală este provocată în mare măsură de conflictele imaginate.

Exemple

➲ Studenţii raţionează: „Nu-i cerem profesoarei să mutăm orele în altă zi, pentru că ştim că nu ar accepta, întrucît a cerut în mod special să i se pună aceste ore vinerea". Şi nu-i propun mutarea cursului, dar atitudinea lor capătă ceva din nemulţumirea refuzatului şi din reproşul nerostit privind rigiditatea profesoarei.

➲ Alex, prietenul Sandei, pleacă acasă în weekend în acelaşi tren în care se urcă şi Jeni, fosta lui prietenă. Sanda este convinsă că au fost înţeleşi şi, ca atare, la întoarcerea prietenului se poartă cu el de parcă infidelitatea a fost deja comisă, deşi nu-i vorbeşte în mod deschis.

Mai expuse la percepţii eronate ale situaţiilor interpersonale sînt persoanele cu capacitate mai redusă de înţelegere şi analiză - copiii şi adulţii cu nivel intelectual

scăzut. Este mai dificil de depistat o astfel de eroare de percepţie a conflictului – eroare de altfel frecventă – la adulţii cu coeficientul intelectual normal şi cu educaţie superioară, dar a căror capacitate de evaluare obiectivă a fost afectată de emoţii.

➢ *Componenta 2: Afectivitatea în conflict (emoţiile şi sentimentele).* Emoţiile sînt inerente conflictului. Ele pot avea unul sau cîteva dintre rolurile următoare (Mayer, 2000, capitolul 1, „The Nature of Conflict"):

a) *Cauză* a conflictului (exemplu: starea colegului de furie faţă de nedreptatea pricinuită de şef determină o nemulţumire critică generalizată a acestuia, manifestată în atacuri fără motiv la adresa celor de faţă).
b) *Resursă energetică,* combustibilul desfăşurării conflictului, emoţiile potenţînd şi susţinînd conflictul (forţă motrice în desfăşurarea unui conflict, contribuind la puterea, curajul şi perseverenţa care îi permit individului să se implice şi să finalizeze situaţia conflictuală).
c) *Mecanism de stingere* a conflictului (exemplu: satisfacţia de a fi exprimat, comunicat mînia şi dispreţul).
d) Simptom sau *indicator* al conflictului pe care-l trăim noi înşine sau partenerul; conflictul implică o reacţie emoţională la o situaţie sau interacţiune ori la o persoană, reacţie care semnalează un dezacord. Cînd avem emoţii de teamă, tristeţe, amărăciune, furie, neajutorare sau un amalgam din acestea, simţim că avem un conflict – şi, ca atare, îl avem. Emoţia resimţită ne-a semnalat prezenţa conflictului, a avut rolul de simptom.

Managementul emoţiilor pe parcursul derulării conflictului poate presupune:

a) *exprimarea liberă* a emoţiilor, avînd ca efect detensionarea, liniştirea consecutivă manifestării emoţionale – plînsul, de exemplu;
b) *suprimarea temporară,* suspendarea, amînarea relaxării emoţionale pînă cînd apare o situaţie mai adecvată, propice de a ne manifesta emoţiile (îţi ţii lacrimile pînă ieşi din sala de examen, te stăpîneşti pînă ajungi acasă, ca să te dezlănţui furios în timp ce povesteşti cuiva apropiat);
c) *exprimarea controlată* a emoţiilor, lăsîndu-le să crească sau chiar stimulînd acest proces, dar nu pînă la un prag periculos, pentru a le consuma şi epuiza potenţialul energetic distructiv şi/sau pentru a atrage atenţia celeilalte părţi asupra necesităţii rezolvării acestei componente.

Unele emoţii (îndeosebi emoţiile-şoc de genul furiei, disperării, spaimei, urii, dar şi tensiunea, frustrarea, tristeţea sau teama) şi/sau unele persoane se cer cu prioritate detensionate fie direct în interacţiunea conflictuală, fie în exteriorul acesteia. În multe conflicte oamenii ajung să acţioneze împotriva propriilor interese, arătîndu-se mai interesaţi să-şi exprime sentimentele decît să obţină satisfacerea nevoii care a cauzat intrarea lor în conflict. Distingem astfel un *aspect expresiv* al conflictelor şi unul *orientat spre rezultat.* (Este ceea ce identifica L.A. Coser, în lucrarea sa clasică *Funcţiile conflictului social*: componenta *nerealistă* a conflictului [manifestarea emoţiilor] şi componenta *realistă* [satisfacerea nevoilor, a interesului].)

Eforturile de tratare a componentei expresive prin propunerea de soluţii nu dau rezultate dacă partenerul de conflict sau o terţă parte nu-i oferă sprijin persoanei, ocupîndu-se de emoţiile sale. Adesea (deşi nu întotdeauna), oamenii trebuie să găsească mai întîi un mijloc de a-şi exprima emoţiile – uneori înainte de a se putea axa efectiv pe

un rezultat care le va satisface nevoile. Şi invers, este inutil să încurajăm exprimarea sentimentelor prin recunoaşterea stresului pe care-l trăieşte persoana, cînd ea vrea să ne ocupăm de rezultat ori se impune acest lucru. În general, femeile sînt mai preocupate să-şi exprime emoţiile şi să găsească sprijin în acest sens, pe cînd bărbaţii, mai puţin afectivi şi relaţionali psihosocial, sînt orientaţi spre găsirea soluţiei.

➢ *Componenta 3: Acţiunea.* Comportamentul în conflict poate avea două roluri: exprimarea conflictului, a emoţiilor implicate şi satisfacerea nevoilor. Acţiunile pot îmbrăca o largă diversitate de manifestare, de la încercarea de a face ceva în dezavantajul altuia la exercitarea puterii, apoi la violenţă şi distructivitate sau, dimpotrivă, la caracterul conciliant, constructiv şi prietenos. Acţiunea poate avea un caracter constructiv/cooperant ori, dimpotrivă, distructiv/competitiv.

Să observăm că cele trei laturi ale conflictului nu corelează: creşterea sau reducerea intensităţii uneia nu ne dau nici o informaţie despre evoluţia celorlalte. Această relativă autonomie de manifestare face uneori greu de înţeles şi de anticipat comportamentul persoanei cu care ne aflăm în conflict, „iraţionalitatea" actelor sale ne derutează.

Să mai reţinem principiul reciprocităţii – este suficient ca una dintre părţi să întreprindă ceva pentru ca şi cealaltă să fie deja în conflict, chiar dacă nu ştie încă acest lucru (o reclamaţie, chemare în judecată etc.).

* * *

Putem structura acum analiza conflictului din capitolele următoare pe coordonatele următoarei definiţii: conflictul social este *orice formă modificată/afectată/negativată a relaţiilor social-umane aşa cum sînt ele acceptate sau aşteptate în unitatea socială (grup sau comunitate) şi în cultura din care fac parte actorii sociali.*

Mai concret, *conflictul social apare atunci cînd două sau mai multe „părţi"/„sisteme" (persoane, grupuri, comunităţi) aflate în interdependenţă sînt (sau doar se percep) diferite sau chiar incompatibile la nivelul trebuinţelor, scopurilor, valorilor, resurselor sau al unor trăsături de personalitate, diferenţă sau incompatibilitate care produc o stare de tensiune ce se cere descărcată.*

2. Sursele conflictelor

Cauzele conflictelor sînt diverse. Unii autori reuşesc să le reducă la una sau două categorii foarte largi, în vreme ce alţii propun diverse inventare, mai mult sau mai puţin analitice. În această secţiune se va încerca un echilibru între sintetic şi analitic, propunîndu-se următoarea gamă de surse ale conflictelor:

a) diferenţele şi incompatibilităţile dintre persoane;
b) nevoile/interesele umane;
c) comunicarea;
d) stima de sine;
e) valorile individului;
f) nerespectarea normelor explicite sau implicite;
g) comportamentele neadecvate;
h) agresivitatea;
i) competenţele sociale;

j) cadrul extern;
k) statutul, puterea, prestigiul, „principiile"; utilizarea şi comunicarea culturii şi informaţiilor.

a) *Diferenţele şi incompatibilităţile dintre persoane.*

Exerciţii

➲ Gîndiţi-vă la o persoană apropiată (cineva din familie, un prieten, cunoscut). Notaţi trei lucruri care nu vă plac la ea (de exemplu, cum se piaptănă, pe cine stimează, ce distracţii îi plac, idei, preferinţe, obiceiuri etc.). Cum vă simţiţi cînd la acea persoană se manifestă ceva care nu vă place? Ce faceţi? Este conflictuală atitudinea dvs. sau nu? Comentaţi.

Diferenţele dintre oameni sînt infinite numeric. Aceasta ar însemna că infinite sînt şi sursele de conflict dintre ei? Teoretic, da, practic însă, depinde de anumite circumstanţe. De obicei, diferenţele dintre indivizi devin surse ale conflictului din momentul în care sînt obiect al interrelaţiei: sînt exprimate într-o discuţie, sînt afişate ostentativ sau una dintre părţi reclamă impunerea propriei valori.

Exemple

➲ „Eu cred că regimul comunist a făcut mult bine oamenilor", începe unul. „Cum? Nu este adevărat!", răspunde celălalt şi conflictul a început. „Uită-te la fata asta, ce culori a pus pe ea" – „Ba sînt chiar foarte frumoase" sau, alt exemplu: „Femeile la volan sînt o calamitate" – „Nu este adevărat, femeile sînt mai prudente şi mai civilizate".

Cele mai importante deosebiri generatoare de conflicte sînt:

- unele *trăsături de personalitate* (exemple: mobil *versus* inert; extravertit *versus* introvertit, adaptativ *versus* inovativ etc.);
- *opinii* (exemple: rolul principal în educaţia copilului îi revine tatălui/mamei/întregii familii; „terapia de şoc" în efectuarea reformei este mai eficientă decît cea lentă, progresivă);
- *atitudini* (exemple: toleranţă – intoleranţă faţă de bîrfele colegilor, acceptare – neacceptare a pedepsei fizice/autorităţii);
- *valori* (preţuirea esteticului în amenajarea locuinţei – preţuirea practicului; un părinte valorizează cultura şi se străduieşte să-i dea educaţie copilului, celălalt părinte/copilul preţuieşte realizarea pe plan material, prin avere; credinţa religioasă în Allah sau în Dumnezeu);
- *nevoi* (exemple: unul este mai termofil, celălalt preferă temperaturile mai scăzute, unul are nevoie de 8 ore de somn pe noapte, celălalt de 6 etc.);
- *gusturi* şi *preferinţe* (alimentaţie, vestimentaţie, modalităţi de agrement şi relaxare).

În mod „normal", adică ideal, dezirabil, diferenţele dintre noi nu ar trebui să producă disconfortul cauzator de conflict, să ne deranjeze. Starea *de facto* este însă alta: de cele mai multe ori nu le acceptăm. Înainte ca raţiunea să intervină, un impuls egocentric ne determină să ne instituim un etalon al corectitudinii şi echităţii: „Cum sînt, simt, gîndesc şi fac EU este bine, corect şi frumos; cum eşti, simţi, gîndeşti sau faci tu, dacă este altfel, e greşit". Apare pentru început dezacordul, verbalizat sau nu; este prima formă a conflictului. De regulă, conflictul datorat diferenţelor are o formă uşoară şi incipientă, deşi nu întotdeauna este cel mai inofensiv (să ne gîndim la victimele

intoleranţei religioase, de exemplu). Cel puţin două explicaţii pot fi găsite pentru aceste conflicte produse de neacceptarea diferenţelor: stima de sine (să-mi resping propriile idei, atitudini, sentimente înseamnă să mă resping pe mine însumi, să-mi neg propria valoare, să-mi aduc atingere stimei de sine, ceea ce nu este admisibil) şi „paradigma imaginii în oglindă": ne atribuim virtuţi şi atribuim altora vicii (fenomen recunoscut în psihosociologie şi denumit astfel de Bronfenbrener, 1961[1]).

Două elemente sînt în raport de incompatibilitate dacă fiecare *se opune* celuilalt (de exemplu, credinţa că avortul este întotdeauna o crimă şi credinţa că avortul nu este o crimă, atitudinea de condamnare a homosexualilor *versus* cea de toleranţă, opinia că un cuplu este împlinit numai dacă are mai mulţi copii sau, dimpotrivă, dacă nu are copii şi se realizează profesional şi material), dacă *obstrucţionează*, interferează, *face mai puţin probabilă sau chiar imposibilă realizarea celuilalt element* (de exemplu, doi candidaţi la aceeaşi bursă, doi copii care îşi dispută singurul leagăn din parc, un concurs de machete pentru un nou teatru).

b) În centrul multor conflicte se află *nevoile/interesele umane*, pe care le menţionăm aici ca pe o a doua sursă importantă a conflictelor. Oamenii intră în conflict fie pentru că au nevoi care urmează să fie satisfăcute de procesul conflictual însuşi, fie pentru că au (ori cred că au) nevoi neconcordante cu ale altora. Reacţiile, implicarea indivizilor în conflict, intensitatea conflictului nu depind atît de caracterul primar, biologic sau secundar, dobîndit al trebuinţei frustrate, cît de diferiţi alţi factori situaţionali şi de personalitate.

Caseta 2. *Nevoile umane, surse ale conflictelor*

Vom trece în revistă cele mai cunoscute nevoi, fără o ierarhizare după potenţialul lor conflictogen (imposibilă şi hazardată) şi fără preocuparea de a reda integral şi fidel clasificările propuse de autori consacraţi (Abraham Maslow, Hans Thomae, McClelland sau cercetătorii actuali):

- Trebuinţe fiziologice vitale: *de hrană, apă, adăpost, odihnă, sex, securitate.*
- Trebuinţe de integrare socială – apartenenţă şi dragoste: *nevoia de asociere* (a fi în societate, a fi împreună cu alţii), *de apartenenţă* (a aparţine unui grup sau unei categorii sociale), *de acceptanţă* (a fi acceptat de ceilalţi), *nevoia de comunicare, colaborare, tendinţa de a-i ajuta pe cei aflaţi în dificultate.*
- Trebuinţe de apreciere şi stimă: *nevoia de a te realiza, de a fi competent, de a cîştiga aprobarea şi recunoaşterea celorlalţi.*
- Activarea existenţei: *stimularea senzorială, nevoia unei varietăţi şi fuga de monotonie, de plictiseală, dorinţa de a călători, de a participa la spectacole, de a te distra, de aventură chiar.* Căutarea de senzaţii tari.
- Trebuinţe de cunoaştere: *nevoia de a şti, de a înţelege şi explora.*
- Trebuinţe estetice: *de simetrie, de ordine, de frumos.*
- Trebuinţe de actualizare: *de autorealizare şi de valorificare a propriului potenţial* (A. Maslow). La Hans Thomae găsim o formulare apropiată: „tematica creativă ori a realizării de sine" – *creaţia în sine*, dar şi *nevoia de a fi competent, de a şti multe, de a-ţi realiza aptitudinile într-un domeniu sau altul.*
- Tendinţa spre ridicare socială: *ambiţia, dorinţa de a-i depăşi pe alţii, de a-i conduce.*
- Tematica normativă, referitoare la *tendinţa supunerii la normele şi regulile sociale: ascultarea de părinţi, păstrarea convenienţelor.*

1. Bronfenbrener a aplicat această paradigmă în relaţiile americano-sovietice: americanii spun aceleaşi lucruri rele despre ruşi pe care le spun şi ruşii despre americani (*apud* S. Chelcea, *Un secol de psihosociologie*, Editura I.N.I., Bucureşti, 1998).

Există o discuţie relativă la *nevoi şi/sau interese* şi raporturile dintre ele, cît şi la relaţia nevoilor/intereselor cu *poziţiile* adoptate în conflict (ceea ce cere, solicită, revendică individul).

Unii autori consideră că interesele sînt diferite de nevoi şi că rezolvările care se adresează intereselor, şi nu nevoilor sînt mai puţin valoroase decît celelalte. Dacă nevoia este cauza reală şi fundamentală a conflictului, ceea ce formulează individul ca problemă în conflict, ceea ce „vrea" el poate fi numit interes. Interesele ar fi mai trecătoare şi superficiale, în timp ce nevoile sînt mai fundamentale şi durabile. De aceea, o soluţionare definitivă şi echitabilă este numai aceea care satisface nevoile, nu interesele.

În metoda victorie-victorie şi la unii autori care prezintă negocierea se distinge între nevoia sau poziţia reală, de bază *versus* nevoia sau poziţia afişată, declarată (Cornelius şi Faire, 1996; Prutianu, 2000). Dacă nevoia este cauza reală şi fundamentală a conflictului, ceea ce formulează individul ca problemă în conflict, ceea ce „vrea" el este poziţia afişată sau declarată ori, cum am văzut mai sus, interesul. Or, interesul sau poziţia declarată ori nevoia declarată nu reflectă întotdeauna fidel nevoia reală. Aceasta se poate datora fie actului deliberat al persoanei de a-şi masca adevăratele nevoi, fie imposibilităţii acesteia de a şi le recunoaşte (vîrstă, capacităţi analitice, dominante emoţionale conjuncturale etc.).

B. Mayer vizualizează interesele pe poziţia de mijloc a unui continuum al nevoilor, interesele devenind astfel o categorie a nevoilor umane, plasată între preocuparea fundamentală pentru supravieţuire şi tendinţa spre identitate. (Nevoile de supravieţuire includ nevoia de hrană, de adăpost, de îmbrăcăminte şi securitate, interesele sînt materiale, procedurale şi psihologice, iar nevoile identitare sînt nevoile oamenilor de a-şi menţine sentimentul referitor la *cine* sînt ei şi *ce loc* ocupă în lume şi cuprind: nevoia de semnificaţie, comunitate, intimitate şi autonomie.) Întrucît interesele, şi nu motivele, sînt preocupările practice care ne împing în majoritatea conflictelor, atunci, spune B. Mayer, va fi recomandabil ca să ne axăm iniţial pe interese dacă vrem să înţelegem un conflict. De altminteri, în viaţa reală rezolvarea conflictelor se face, de cele mai multe ori, la nivelul intereselor. Interesele pot fi: pe termen scurt sau lung, individuale şi de grup, bazate pe rezultat sau pe proces, conştiente sau inconştiente (Mayer, 2000, p. 17).

În psihologie, *nevoia* este definită ca „o condiţie a cărei satisfacere este necesară pentru menţinerea homeostaziei" (Dworetzky, 1988, p. 291). Homeostazia fiind tendinţa organismului de a-şi menţine stabilitatea, la nivelul optimal de funcţionare, orice deviaţie de la acest nivel va crea o nevoie. Nevoia produce motivul, care este forţa motivaţională pentru acţiune.

Interesul era definit de Al. Roşca în *Psihologia generală* din 1976 ca o formă specifică a motivaţiei, o orientare/direcţionare activă şi durabilă a persoanei spre anumite lucruri, fenomene sau domenii de activitate, care se manifestă prin orientarea şi concentrarea atenţiei, efectiv sau în mod latent, în acea direcţie, însoţite eventual de implicarea în acţiune. Este adevărat că interesul a primit şi o extindere a sensului – de exemplu, în sintagma „grup de interese", referitoare la oameni care urmăresc obiective comune –, care ar putea reprezenta un împrumut de semnificaţie de la conceptul de nevoie, dar o delimitare clară a termenilor este necesară pentru evitarea confuziilor.

Observăm că, în terminologia rezolvării, termenii utilizaţi au semnificaţii speciale, modificate faţă de accepţiunea din psihologia generală sau limbajul curent. Dacă noţiunea de nevoie îşi păstrează semnificaţia, şi este singura care are această şansă, noţiunea de interes îşi pierde înţelesul originar şi este investită de două categorii de autori cu două

semnificaţii: nevoie (mai puţin importantă, după unii, cea mai importantă în conflict, faţă de poziţia afişată, după alţii) sau, folosit în sinonimie cu „poziţie declarată/afişată", interesul ajunge să fie „declaraţie de revendicare a ceva".

Lucrurile devin foarte confuze. De aceea, în lucrarea de faţă vom opta pentru termenii de „nevoie", ca motivaţie reală sau de bază a conflictului, şi de „poziţie declarată/afişată", pentru percepţia şi exprimarea acestei nevoi de către persoana implicată în conflict. Atragem atenţia asupra percepţiei propriei nevoi, care, aşa cum am mai arătat, poate fi eronată şi atunci individul apare în ochii celuilalt fie ca lipsit de onestitate şi corectitudine, fie ca incapabil să-şi cunoască propriul interes.

c) *Comunicarea* este conflictogenă (generatoare de conflicte) sau îngreuiază rezolvarea conflictului în cel puţin două situaţii: cînd este *absentă* – ne referim la comunicarea verbală (individul nu spune ce îl doare, dar acumulează tensiune şi în cele din urmă aceasta se descarcă într-un moment, la un nivel şi într-o manieră care ne iau prin surprindere prin intensitatea şi forma neadecvate) – sau *defectuoasă* (duce la înţelegere eronată, neînţelegeri). Oamenii comunică de cele mai multe ori imperfect, dar presupun că au făcut-o clar. Văzînd apoi că ceilalţi acţionează în virtutea altor informaţii, ei atribuie acest lucru relei-credinţe sau distorsionării mesajului la receptor, în nici un caz imperfecţiunii comunicării la nivelul emiţătorului, adică al lor (vezi şi capitolul 2 referitor la comunicarea interpersonală în conflict).

d) Lezarea *stimei de sine* (vezi şi capitolul „Prevenirea conflictelor"). Stima de sine este o componentă afectivă a imaginii de sine. Dar, în vreme ce imaginea de sine este *ansamblul ideilor* pe care un individ le are despre el însuşi, despre trăsăturile de caracter şi corpul său, stima de sine *exprimă sentimentele* noastre faţă de noi înşine.

Există unele conduite interpersonale care, lezînd stima de sine, capătă *potenţial conflictogen*. Se consideră că stima de sine stă la baza celor mai multe conflicte, deşi nu întotdeauna în mod explicit (Birkenbihl, 1998):

- *Contestarea, minimalizarea* de către o altă persoană a succeselor, realizărilor majore, sau *critica* sistematică ori doar accidentală a modului în care individul a îndeplinit o activitate sau a rezultatului acesteia. Efectul este negativ atunci cînd evaluatorul este o persoană preţuită de cel evaluat pe linia relaţiilor afective sau a competenţei în domeniul din care este valoarea atacată. Dacă celălalt are dreptate, reacţia persoanei respinse va fi în funcţie de calitatea stimei de sine, ridicată sau scăzută. Persoana cu *stimă de sine ridicată* se va apăra şi va aduce argumente în care demonstrează corectitudinea, calitatea, eficienţa actului său. Persoana cu *stimă de sine negativă* (*scăzută*) va accepta cu uşurinţă critica, întrucît aceasta îi confirmă o dată în plus stima de sine scăzută. Din păcate, astfel de oameni sînt vulnerabili la ceea ce se numeşte „programarea pe eşec" în acţiunile viitoare (predicţia care se autoîndeplineşte/însuşirea profeţiei nefaste efectuate de celălalt [efectul Pygmalion]). Persoanele cu stimă de sine scăzută nu ştiu să compartimenteze implicaţiile unor eşecuri specifice, ci transferă şi extind semnificaţia particulară a unui eşec într-o activitate la personalitate în ansamblul acesteia. Astfel, ele îşi atribuie defecte de personalitate: incompetenţă, lene, prostie. Persoanele *cu stimă de sine labilă*, supusă fluctuaţiilor cotidiene, sînt vulnerabile la evaluările punctuale negative sau obiective.

- Propunerea/asumarea unor sarcini cu *standarae inaccesibile*, care depăşesc vizibil capacitatea persoanei, ducînd sigur la eşec. Nivelul de aspiraţie mult prea înalt faţă de capacităţile persoanei şi/sau condiţiile externe duce la descurajare şi pierderea încrederii în sine.
- *Constrîngerea sau persuadarea unei persoane să acţioneze contrar conştiinţei sale* este un alt motiv al lezării stimei de sine. Coerciţiile exterioare, Supraeul psihanalitic, o dată interiorizate, acceptate, adoptate, devin propria instanţă morală, forul intim care veghează să ne comportăm „corect". Un om care acţionează în acord cu conştiinţa sa se preţuieşte şi este echilibrat afectiv. Orice încălcare a propriei conştiinţe, orice ignorare a „vocii interioare" nu doar determină indispoziţia psihică, ci mai ales lezează stima de sine. Omul se dispreţuieşte pentru slăbiciunea de a fi cedat şi devine ostil celui care l-a constrîns ori influenţat în această direcţie.

e) *Conflictul de valori.* Un conflict în care sînt implicate valorile este mai profund şi greu de tratat. Valorile sînt credinţele noastre despre ceea ce este important, ceea ce deosebeşte binele de rău şi ce principii trebuie să ne guverneze viaţa. Valoarea este ceea ce preţuieşte individul şi, prin urmare, constituie un vector care-l susţine energetic şi-i orientează conduita şi sentimentele : familia, cultura, convingerile religioase, politice şi morale, chiar şi banul pot fi o valoare a cuiva etc. Cînd le sînt atacate valorile, oamenii reacţionează extrem de dur, pentru că se simt contestaţi personal, le este lezată stima de sine. De asemenea, oamenii fac foarte greu compromisuri atunci cînd sînt în joc valorile lor, întrucît simt că se compromit pe ei înşişi şi propria lor integritate. Uneori, valorile pot împiedica totuşi escaladarea conflictului, şi anume atunci cînd disputanţii îşi descoperă unele valori comune.

f) *Conflictul de norme* (vezi şi Boncu, 1998), nerespectarea normelor explicite sau implicite. Normele sociale sînt standarde sau comportamente comune, acceptate de membrii grupului şi aşteptate de ei. Unele norme sociale sînt explicite şi pot fi afişate : „Fumatul interzis", „Intrarea se face numai pe uşa din dreapta", „În această mănăstire se intră numai cu capul acoperit". Altele sînt nerostite şi nescrise, dar şi ele influenţează comportamentul. Există reguli nescrise pentru comportarea în medii aglomerate (lift, mijloace de transport în comun), aşezarea la rînd, salut (prin forme încetăţenite la nivel de cultură).

Caseta 3. *Acceptarea normelor : determinanţi interni şi externi*

Omul respectă normele sub imperiul a două forţe fundamentale care modelează comportamentul : presiunea la conformare, pe de o parte, şi dorinţa de a se supune, pe de altă parte. Individul se conformează din mai multe motive :

a) *Comportamentul de conformare* (ascultare, disciplină, respect al cerinţelor ce-i sînt adresate) este întărit începînd din copilărie. Copilul este recompensat atît de frecvent pentru actul de a se conforma încît această reacţie a lui tinde să se generalizeze la noi situaţii.

b) *Compararea socială.* De obicei ne comparăm cu alţi oameni, în special cu cei la fel ca noi, ca mod de evaluare a acurateţei atitudinilor noastre, dorinţelor şi convingerilor. Ne conformăm nu la orice grup, ci la grupul de referinţă, adică oamenii asemănători nouă sau cei pe care-i luăm ca model spre care tindem, „alţii semnificativi". În consecinţă, tindem să fim „în rînd cu lumea" şi să ne comportăm precum cei din jur.

c) *Presiunea grupului.* La rîndul lui, grupul face presiuni asupra persoanei deviante să se schimbe, conformeze. Dacă nu reuşeşte, o respinge. În felul acesta grupul îşi păstrează standardele şi continuitatea.

Conştient sau nu, sistematic sau accidental, noi încălcăm norme şi în felul acesta lezăm, aducem atingere confortului celuilalt. Este una dintre cele mai răspîndite cauze ale conflictelor. Din acest motiv se recomandă stabilirea normelor de comun acord, la începutul unei relaţii.

Exerciţii

➲ Ce norme au fost încălcate, dacă au fost, în cazurile de mai jos? Căministul vine noaptea tîrziu în camera comună şi aprinde lumina ; soţul are program individual în afara locuinţei, în weekend-uri ; în restaurant, un individ se aşază la masa la care tu îţi serbezi ziua cu invitaţii ; este căldură toridă şi o femeie iese la promenadă în costum de baie.

g) *Comportamentele neadecvate* (după Moscovici, 1998, pp. 62 şi urm.) la modul absolut sau relativ. Aici putem sesiza cîteva genuri distincte :

- *comportamente negative*, poate chiar antisociale, manifestate într-un climat normal şi care sînt pe bună dreptate respinse de celălalt/ceilalţi indivizi cu care interacţionăm (un act de egoism, o minciună) ;
- *comportamente pozitive* în sine, ca valoare umană generală, dar *atipice*, neobişnuite fie în contextul social, cultural sau al relaţiei în care au loc (daruri fără motiv evident, manifestări de simpatie nejustificate sau, exemplifică S. Moscovici, un act de altruism într-o societate individualistă), fie în contextul constanţei comportamentale a persoanei care le manifestă (actul unei colege leneşe care se oferă să vă ajute la curăţenia de acasă devine suspect ; o vecină avară se oferă să vă împrumute bani - de ce?) ;
- comportamente pozitive şi dezirabile social, dar *cu mesaj negativat de partener*, fie din cauza unor trăsături constante de personalitate, cum ar fi slaba încredere în sine, susceptibilitatea (dvs. îl invitaţi la o petrecere a colegilor de muncă, dar el vă bănuieşte de gînduri ascunse), fie din cauza stării dispoziţional-afective pasagere (este iritat că şeful tocmai i-a respins proiectul, iar dvs. îl întrebaţi, prieteneşte, care mai este soarta lucrării pe care ştiaţi că trebuia să o termine ; prietena dvs. tocmai a fost părăsită de iubitul ei şi dvs. o întrebaţi cum mai merge relaţia lor) ;
- în fine, unele *comportamente sînt neadecvate* situaţiei : ţinută/companie/fapte necorespunzătoare la o anumită reuniune (hohote de rîs la o înmormîntare sau de plîns disperat la revelionul din casa prietenilor pentru că ne apasă amintirea unei mari nenorociri, zîmbetul larg cînd celălalt se lamentează că şi-a pierdut locul de muncă).

h) *Agresivitatea.* Între agresivitate şi conflict există o relaţie reciprocă ; agresivitatea este fie cauza, fie forma de manifestare, fie rezultatul conflictului. În termenii conflictului, agresivitatea apare ca o modalitate conflictuală de relaţionare cu mediul, fie în plan concret-acţional, fie în plan imaginar, fantasmatic. Marca sa este intenţia nocivă, ostilă, îndreptată asupra unei ţinte/persoane investite cu o anume semnificaţie. Aceasta motivează intenţia nocivă şi finalitatea agresiunii.

i) Absenţa sau nivelul nesatisfăcător al unora dintre *competenţele sociale* pe care le citează S. Moscovici (Moscovici, 1998, pp. 78-84) : dispoziţia şi capacitatea de a acorda *gratificaţii* (*recompense*) şi *sprijin* (*ajutor*), foarte importante în prietenie şi atracţia personală ; o bună autoapreciere a expresivităţii în *comunicarea nonverbală* ; bune abilităţi de *comunicare verbală*, obligatorii îndeosebi pentru performanţele profesorilor, psihoterapeuţilor, liderilor, purtătorilor de cuvînt din sindicate etc. ; *empatia* ; *cooperarea* ; *atenţia acordată celorlalţi* ; *factorii cognitivi* (cunoaşterea şi respectarea

regulilor care guvernează fiecare tip de relaţie informală; înţelegerea şi identificarea adevăratei naturi a fiecărei situaţii şi relaţii; cunoaşterea şi respectarea unor principii ale conversaţiei, necesare ameliorării acesteia); *rezolvarea problemelor psihosociale*; *prezentarea sinelui* (prezentarea de sine este comportamentul care vizează influenţarea manierei în care sîntem văzuţi de ceilalţi: prin îmbrăcăminte şi alte aspecte exterioare, stil verbal, accent, maniere; revendicările verbale directe privind statutul şi reputaţia nu au efectul scontat: „Pe mine să mă respecţi, că eu am facultate!" are un efect contrar).

j) *Structura* sau *cadrul extern* în care se desfăşoară o interacţiune: procedeele de adoptare a deciziei, constrîngerile temporale, procedurile de comunicare şi condiţiile fizice, proximitatea disputanţilor, modul de distribuire a resurselor, accesul la informaţii, parametrii legali, structura organizaţională şi presiunile politice, dar mai ales resursele limitate. Resursele limitate disputate de două sau mai multe părţi sînt cauze aproape cotidiene ale conflictelor. Resursele pot consta în bunuri şi bani, dar şi în spaţiu, timp sau altele. Exemplu: surorile se bat pe ultima prăjitură rămasă în frigider, facultatea nu dispune de suficiente săli, copiatoare sau salarii de merit; călătorii care urcă în tren caută locurile de la fereastră.

k) *Alte cauze*. Conflictul este deseori provocat de *status*, *putere*, *prestigiu*, *„principii"*. Modul în care sînt utilizate şi comunicate *cultura* şi *informaţiile* constituie, de asemenea, o sursă de conflict.

Exerciţii

➲ Gîndiţi-vă la un conflict recent în care aţi fost implicat şi scrieţi care credeţi că sînt principalele deosebiri dintre dvs. şi partea adversă.

3. Tipologii ale conflictelor

Conflictele se supun unei clasificări multicriteriale, dar noi ne vom limita aici la criteriile: localizare, aparenţă, nivel, rezultat al conflictului, natură intrinsecă, sisteme/părţi implicate, orientare şi mod de percepere a adversarului.

3.1. *Criteriul localizării*

Conflictele pot avea o localizare: internă, *intrapsihică*, (intra-)personală sau, dimpotrivă, externă, extrapersonală, *socială*.

Cele două forme, internă şi externă, nu sînt autonome, ci strîns interdependente. O persoană tulburată de un conflict intern generează invariabil unul sau mai multe conflicte externe, fie prin exteriorizarea emoţională a trăirilor sale, fie prin acte care trădează alterarea funcţiei cognitive (persoana distorsionează semnificaţia unor situaţii obiective), acte pe care cei din jur le percep, în mod firesc, drept neadecvate relaţiei pe care o au sau o percep cu persoana aflată în conflict intern. Sensul invers al influenţei este tot atît de evident: nu este vorba doar de ecoul, rezonanţa sau răspunsul intern al unei confruntări interpersonale, ci îndeosebi de faptul că factorul extern reprezintă îndeobşte sursa conflictului interior.

Din categoria *conflictelor interne* fac parte în primul rînd conflictul „psihic" (cum a fost numit de Freud), dar şi conflictul cognitiv şi cel perceptiv. Acestea sînt tratate mai pe larg într-un capitol special, „Conflictul intern/intrapersonal", şi nu vom insista aici.

Conflictele externe/sociale pot implica două sau mai multe persoane, grupuri/instituţii/organizaţii, comunităţi[1], state, blocuri de naţiuni, dar şi valori, ideologii, cunoaştere (conflictul sociocognitiv) etc. Conflictele externe specifice sînt conflictele între *generaţii*, între *copii*, de *cuplu*, între *vecini*, conflictul cu *necunoscuţii* (de exemplu, „furia la volan", care îl cuprinde uneori chiar şi pe un om echilibrat), conflictul *etnic*, *cultural*, *religios*, conflictul *comercial*, conflictul *consumatorului*, conflictul *salariaţilor* şi *industrial*, *ambiental*, conflictul generat de *venituri inegale*, conflictul din *instituţiile educative*, conflictul dintre *individ şi autorităţile statale*, conflictul *internaţional* sau chiar conflictul *de frontieră*. Există apoi conflicte de un tip specific: conflictul de competenţă (în jurisdicţie), conflictul de legi sau conflictul literar.

În funcţie de extensiunea ariei sociale acoperite, conflictele pot fi *interpersonale*, *intra-* şi *intergrupale*, *comunitare/internaţionale*:

- *Conflictul interpersonal* apare între doi indivizi: persoane care locuiesc împreună, inclusiv cupluri sau soţi; părinţi şi copii; vecini; patron şi angajat; client şi ofertant; specialist şi client; profesor şi elev/student; colegi de serviciu; şef şi subordonat.
- *Conflictul intragrupal*: în clasa de elevi, în colectivul didactic, în birou, în întreprindere, între facţiunile unui partid politic, în familia lărgită.
- *Conflictul intergrupal*: între grupări rasiale, etnice, politice, între bandele din oraşe sau suburbii. Conflictul dintre grupuri va fi rezolvat tot de indivizi, rezolvarea lui depinzînd de discuţiile dintre persoanele care reprezintă grupurile.
- *Conflictul internaţional* apare între state naţionale, blocuri de naţiuni, corporaţii ori organizaţii internaţionale.

Pentru a fi în acord cu tematica acestei cărţi, ne vom opri (numai) asupra *conflictului interpersonal* (Tillet, 1991, pp. 104-114; Wilmot şi Hocker, 1998; Grant, 1998, pp. 42-95). Importanţa conflictului interpersonal pentru individ este direct proporţională cu intensitatea relaţiei; cu cît individul este mai îngrijorat de perspectiva încheierii relaţiei, cu atît conflictul va fi mai puternic. Conflictele interpersonale survin între oamenii cu relaţii de durată (domestice şi sexuale - inclusiv căsătoria), între prietenii apropiaţi, între colegii de muncă, între cunoştinţe sau între oameni care nu se cunoşteau pînă în momentul conflictului.

Adesea, acest gen de conflict are ca obiect „regulile" relaţiei, adică modul în care fiecare parte ar trebui să se poarte faţă de cealaltă. Deşi relaţiile sociale au reguli, rareori ele sînt explicite. Chiar şi într-o relaţie ca mariajul, care este definită legal şi social, regulile care se aplică fiecăruia într-un anume mariaj nu sînt clar specificate. Ambii parteneri au idei personale despre mariaj şi despre felul cum trebuie să se poarte fiecare

1. Termenul *comunitate* poate acoperi cel puţin patru sensuri: în spiritul *Dicţionarului enciclopedic ilustrat* (1999), le vom admite pe cele de: a) colectivitate umană cu caractere, interese şi norme de viaţă comune, constituită istoric, grupată într-un spaţiu unic (cartier, sat, oraş, ţară); b) grup uman constituit pe diferite criterii (etnic, lingvistic, religios etc.); c) ansamblu de ţări legate prin interese comune (exemplu: Comunitatea Europeană, ţările C.P.E.C.), la care mai putem adăuga, în contextul rezolvării conflictelor, accepţiunea de d) grup de sarcină.

dintre ei, dar aceste presupuneri nu sînt niciodată discutate şi negociate împreună. În ultima vreme au apărut şi excepţii; în special în SUA sînt cupluri care, înainte de căsătorie, încheie contracte în care specifică cele mai importante reguli ale relaţiei lor. Totuşi, nici chiar aceste contracte nu pot prevedea toate situaţiile.

Conflictul poate surveni cînd una dintre persoanele implicate într-o relaţie, apropiată sau distantă, simte că cealaltă a încălcat regulile. În unele cazuri, cealaltă persoană va fi cunoscut regulile, dacă acestea fuseseră acceptate de ambii parteneri; dar, în multe cazuri, ea fie că nu le-a cunoscut, fie că nu le-a acceptat aşa cum fuseseră prescrise de persoana cu care avea relaţia. Aceste persoane pot avea un conflict pentru că au încălcat fără să ştie nişte reguli nerostite.

Relaţiile interpersonale variază în funcţie de intensitate, importanţă şi investiţie. *Intensitatea* se referă la forţa emoţională a relaţiei, care poate urca de la una neutră (oameni cu care ai avut de-a face întîmplător la muncă) la alta puternică (o persoană cu care ai o relaţie erotică îndelungată). *Importanţa* constă în valoarea relaţiei pentru participanţi, exprimată, de exemplu, în sprijinul emoţional sau financiar. *Investiţia* în relaţie include costurile financiare, timpul, implicarea emoţională sau cantitatea de afirmare publică.

Cu cît o relaţie are valori mai mari la cei trei indicatori, cu atît sînt mai puternice în conflict presiunea, stresul, proiecţia şi riscul. Oamenii discută rareori despre percepţiile lor privind intensitatea, importanţa şi investiţia în relaţie şi despre căile pe care aceste percepţii se schimbă în timp şi după împrejurări.

Conflictele interpersonale apar în special în stadiile-cheie ale relaţiilor: iniţierea, menţinerea, schimbarea şi încheierea. *Iniţierea* desemnează stabilirea relaţiei, a regulilor şi asumarea rolurilor. *Menţinerea* se referă la procesul prin care relaţia există şi se face faţă presiunilor externe şi interne. *Schimbarea*, care apare ca reacţie la presiunile interne sau externe, este cauza cea mai importantă a conflictului, în special cînd schimbările nu sînt discutate şi acceptate împreună. Deşi deseori relaţiile se *încheie* ca rezultat al conflictului, adesea conflictul este cauzat de procesul încheierii în sine, prin „moartea naturală" a relaţiei – scăderea interesului explicabilă prin saţietate, uzură, rutină. Conflictul, cînd este rezolvat eficient, poate să întărească şi să stabilizeze relaţia sau poate duce la o nouă relaţie, pozitivă. De exemplu, încheierea unei căsătorii poate duce la o stare de libertate individuală sau la o nouă relaţie între ex-soţi, o relaţie pozitivă, de amiciţie.

Dintre cauzele mai speciale ale conflictelor din relaţiile interpersonale, se pot menţiona crizele de viaţă, rolurile dinamice ale părţilor, interdependenţa dinamică a părţilor sau implicarea unei a treia părţi. *Crizele vieţii* includ moartea unor persoane apropiate unuia dintre parteneri, pierderea locului de muncă, probleme financiare, pensionarea, boli grave şi mutări la distanţe mari. *Schimbarea rolurilor* poate include rolurile care se schimbă ca rezultat al crizelor vitale (de exemplu, o femeie care devine susţinătorul financiar al familiei sale ca urmare a şomajului prelungit al soţului), al schimbării nevoilor sau expectanţelor (de exemplu, manifestarea unui nou interes sau îmbrăţişarea unei noi cariere) sau al deciziei personale de a adopta un alt stil sau rol în cadrul relaţiei. *Schimbarea interdependenţei* survine cînd un partener care a fost dependent de celălalt (financiar sau emoţional) caută sau dobîndeşte mai multă independenţă (de exemplu, un copil care creşte) ori, dimpotrivă, un partener devine mai dependent. *Implicarea unei terţe părţi* poate varia de la naşterea unui copil într-un cuplu pînă la o relaţie sexuală sau o prietenie profundă cu cineva din afara relaţiei, ori pînă la critici din partea celor din afară.

Prezentăm în cele ce urmează *categoriile de relaţii şi conflicte interpersonale*, în funcţie de natura relaţiei.

➢ *Prietenia* este caracterizată prin mici conflicte curente care sînt de obicei rezolvate, deoarece ambele părţi văd prietenia ca fiind mai importantă decît chestiunile asupra cărora au apărut conflictele.

➢ *Corezidenţa*, fără a fi dublată de vreo relaţie personală. Coabitaţia este cauza multor conflicte, deoarece cei implicaţi pot avea multe opinii deosebite faţă de gospodărire şi diferite valori şi expectanţe, în condiţiile în care le lipseşte voinţa de a rezolva problemele.

➢ *Relaţiile romantice* (*dragoste „platonică"*) au o profundă implicare emoţională, inclusiv o mare valoare a intensităţii, importanţei şi investiţiei. Fiecare individ ajunge să depindă foarte mult de răspunsul şi sprijinul din partea celuilalt pentru nevoile de identitate, stimă de sine şi siguranţă. Intensitatea emoţiei poate accentua atît aspectele pozitive, cît şi pe cele negative ale relaţiei. Aşteptările diferite faţă de relaţii în general şi faţă de cea prezentă în special pot duce la conflict.

➢ *Relaţiile sexuale.* Se admite de către mulţi autori că în relaţiile sexuale conflictele nu sînt de natură esenţialmente sexuală. Se consideră că aici conflictul implică probleme foarte sensibile şi tensionante, mai ales în cazul bărbaţilor, probleme care au un mare efect asupra imaginii de sine şi a stimei de sine. Conflictul în relaţiile sexuale apare de obicei în iniţierea întîlnirilor sexuale, în stabilirea regulilor, în schimbări, în privinţa regulilor monogamiei sau fidelităţii sexuale, ca răspuns la problemele sexuale sau la insatisfacţia unui partener. În ultimii ani, preocupările în legătură cu SIDA au dus la conflicte şi dificultăţi crescînde, inclusiv cele legate de practicile sexuale sigure şi utilizarea prezervativelor.

Există diferenţe de natură între relaţii: unele sînt îndelungate, altele scurte, unele sînt văzute ca fiind numai sau în primul rînd de natură sexuală, altele ca fiind în primul rînd altceva (de exemplu, romantice), dar incluzînd şi o relaţie sexuală. Relaţiile sexuale se caracterizează prin nesiguranţă şi neclaritatea regulilor, în special pentru că regulile sînt rareori discutate. Este posibil ca unul din parteneri să considere că o relaţie sexuală implică de la sine şi aspectul romantic, în vreme ce celălalt nu face nici o presupunere de acest gen. Mulţi oameni concep că este normal ca relaţiile romantice să fie însoţite de monogamia sexuală, în special în căsătorie, şi prin urmare acest aspect nu este niciodată discutat; conflictele dure apar cînd una dintre părţi, care nu gîndeşte astfel, are relaţii sexuale cu o a treia persoană.

➢ *Relaţiile de cuplu/maritale.* General vorbind, relaţiile maritale se referă la relaţiile dintre doi oameni care au de obicei: o relaţie emoţională sau romantică, o relaţie sexuală, locuiesc împreună, îşi împart în comun proprietatea şi sînt identificaţi public şi se identifică drept un cuplu. Acestea se referă prin urmare la cuplurile căsătorite legal, dar şi la căsătoriile *de facto*, care nu sînt legalizate. Relaţii permanente similare căsătoriei pot apărea şi între persoane de acelaşi sex, în ţări în care legislaţia permite sau nu, în aceste cupluri apărînd conflicte ce au aceleaşi cauze ca şi în cazul cuplurilor de sex opus. În plus, relaţiile între persoane de acelaşi sex se confruntă cu lipsa suportului social şi a structurii legale (în majoritatea ţărilor). De obicei, oamenii preţuiesc cel mai mult viaţa de familie, ceea ce înseamnă că aceasta este şi sursa celor mai mari conflicte.

Cauzele frecvente ale conflictelor maritale sînt: schimbarea modelelor şi aşteptărilor privind mariajul, diferenţele sexuale şi insatisfacţia, problemele financiare şi diferenţele privind rolurile de părinte.

- *Expectanţele faţă de căsătorie* se schimbă atît la nivel individual, cît şi social. Aceste modificări ale expectanţelor se pot referi la ceea ce este căsătoria şi la uşurinţa cu care poate fi desfăcută, la modelele privind comportamentul femeilor în căsnicie, privind modul în care ar trebui să funcţioneze o familie. Fiecare membru poate avea o percepţie diferită asupra rolului pe care ar trebui să-l aibă şi asupra modului în care ar trebui să funcţioneze relaţia.
- *Disfuncţiile sexuale* pot duce la conflicte relaţionale, dar au un caracter secundar. Cele mai frecvente conflicte sexuale apar din cauza frecvenţei, tehnicii, dorinţei de experimentare, contracepţiei şi relaţiilor sexuale extramaritale.
- *Conflictele financiare* includ administrarea banilor şi percepţiile privind cheltuielile necesare şi cele extravagante.
- Mai pot apărea conflicte legate de *educaţia copiilor*, în special de disciplină şi exercitarea autorităţii, cît şi *conflicte morale şi religioase*. O cauză frecventă poate fi violenţa casnică (fizică şi psihică) a unui soţ faţă de celălalt sau faţă de copii, de regulă factorii implicaţi fiind alcoolul, şomajul, perioadele şederii acasă (sărbătorile, vremea rea, vacanţele şcolare), lipsa banilor şi absenţa intereselor şi activităţii.
- *Rolul şi efectul relaţiei* asupra construirii identităţii personale şi a stimei de sine ar putea fi o altă sursă de conflict. Intruziunea unui străin (de exemplu, mediatorul sau consilierul) în ceea ce este în primul rînd o relaţie intimă poate fi dificilă. Există confidenţe, secrete şi chestiuni ascunse pe care partenerii ar putea să le discute între ei, dar nu şi cu un străin. Intensitatea emoţiei este şi ea un factor care agravează conflictele. În rezolvarea conflictelor maritale mai intervin şi alte aspecte: proprietatea, copiii, rudele.

➢ *Conflictele familiale.* Majoritatea oamenilor cresc cu modelele despre familie derivînd din propriile lor familii, din familiile prietenilor şi din mass-media.

Conflictul de rol este obişnuit în familii, mai ales pe fondul schimbărilor (pe măsură ce copilul ajunge adolescent şi adult ori unul dintre părinţi se pensionează). *Centrul autorităţii* şi puterii se poate schimba, ceea ce duce la conflict. Membrii unei familii pot dezvolta diferite *valori* (de exemplu, asupra problemelor sexuale), diferite *stiluri de viaţă* (de exemplu, purtatul unor veşminte considerate ciudate de ceilalţi membri) sau *filosofii* diferite (cum ar fi convertirea la o nouă religie sau mişcare politică). Deseori membrii părăsesc familia (de exemplu, copiii ajunşi adulţi) sau petrec mai mult ori mai puţin timp cu familia.

Numărul crescînd de persoane din familie are de jucat un rol fără nici o bază în trecutul acelor persoane, cum ar fi relaţiile dintre un copil şi noul frate, intrat în familie o dată cu recăsătorirea tatălui. Conflictele de rol se înteţesc cînd rolurile sînt mai puţin familiare, mai puţin clar definite (de exemplu, gradul de autoritate pe care un fiu mai mare dintr-o căsătorie anterioară îl are asupra unui copil din actuala căsătorie), dar mai ales acolo unde apar situaţii de tensiune, care au darul de a pune în lumină faptul că rolurile sînt neclare.

Rezolvarea conflictelor de familie poate fi dificilă pentru că membrii ei petrec mult timp împreună; este foarte greu pentru unul dintre ei să se separe pentru un timp. Ei sînt

supuşi presiunilor datorate faptului că trebuie să coopereze în traiul comun şi gradelor diferite de dependenţă (inclusiv financiară) a unor membri faţă de alţii.

Uneori, în situaţii de conflict extrem, mai indicată decît medierea pentru rezolvarea conflictelor de familie ar putea fi terapia familială. Pentru mediatorul sau consilierul care caută să ajute la rezolvarea conflictului de familie apar probleme suplimentare, în special aceea de a fi un „străin" în cadrul familiei. Mediatorul poate fi văzut de diferiţii membri ai familiei, în momente diferite, ca un intrus, salvator, judecător, substitut al părintelui, confident sau analist. Ca *outsider*, mediatorul nu are acces la trecutul familiei, care poate fi în realitate cea mai importantă dimensiune a actualului conflict.

➢ *Conflictele care implică copiii.* Conflictul este o parte a experienţei de creştere – testarea limitelor, a autorităţii, revolta, a învăţa ce se întîmplă cînd sînt încălcate regulile. Conflictul care implică copiii poate include conflictele de valori ale generaţiilor: pe teme de morală (inclusiv comportamentul sexual), înfăţişare (îmbrăcăminte, coafură şi spălat), muncă (cum ar fi contribuţiile la treburile gospodăreşti) şi comportament. În unele cazuri, copilul doar testează valorile parentale, în altele, el le respinge – conştient sau sub presiunea colegilor – şi îşi dezvoltă valori noi, personale.

Cu aceasta, am încheiat tipologia şi prezentarea succintă a conflictelor interpersonale, cea mai importantă categorie, din perspectiva lucrării de faţă, rezultată din aplicarea criteriului „arie socială".

3.2. *Criteriul aparenţei*

Criteriul aparenţei/vizibilităţii discerne între conflictul *manifest* şi cel *nemanifest/subteran/de substituţie – „adevăratul motiv"* despre care vorbeşte Morton Deutsch (1998a). În termeni medicali, Deutsch mai numeşte aceste conflicte „simptomul" (conflictul manifest, observabil) şi „cauza" (conflictul subteran). Uneori însăşi persoana care ne deruteză nu este conştientă de conflictul nemanifest. A trata conflictul aparent este inutil.

Exemple

➲ Îmi făceam meseria de confecţioneră fără să-mi pese de ceea ce se întîmpla în jur. O colegă a început să fie deranjată atît de faptul că eu munceam mult, iar ea era mai comodă, cît şi de faptul că eu încasam mai mulţi bani. Fără să-mi spună ce o supără, a început să-mi găsească diferite pricini. În cele din urmă a spus lucrurilor pe nume.

➲ Mama îi tot reproşează fiului că soţia acestuia, nora sa, nu vrea să meargă în vizită la rudele X, că se uită la ea cam de sus şi că nu este sociabilă. Adevăratul motiv al nemulţumirilor soacrei era însă faptul că, după nuntă, vizitele fiului ei se împuţinaseră simţitor şi ea bănuia că nora este de vină şi că i-a furat dragostea băiatului.

➲ Nora îşi ajută soacra să pregătească o masă festivă şi tocmai a aranjat un platou cu prăjituri. Soacrei nu-i place cum arată acesta şi îşi manifestă nemulţumirea. În fapt, soacra era supărată pentru că tinerii nu urmau să participe la masa festivă, avînd alt program.

3.3. Criteriul nivelului

Criteriul nivelului este utilizat de Helena Cornelius şi Shoshana Faire (1996, pp. 23-25) : *disconfortul*, *incidentul*, *neînţelegerea*, *tensiunea* şi *criza*.

➢ *Disconfortul.* Este cea mai uşoară formă a conflictului. Individul are sentimentul neclar că ceva nu este în ordine şi este vizitat sporadic de sentimente şi gînduri legate de această situaţie. Disconfortul poate avea o acumulare în timp sau, dimpotrivă, se poate consuma pe loc. Nefiind întotdeauna limpede pentru persoana care-l trăieşte, de obicei disconfortul nu este comunicat verbal („N-ai scos încă nici o vorbă").

Exemple

➲ Prietenul colegei mele de cameră venise să locuiască cu ea în sesiune. De fiecare dată cînd îi vedeam împreună nu mă mai puteam concentra la învăţat şi nu mă simţeam în apele mele, însă nu am lăsat să se vadă acest lucru. Explicaţia era că tocmai mă despărţisem de prietenul meu, ceea ce m-a afectat mult.

➲ Eram la nişte cursuri de formare continuă, cel mai tînăr dintre toţi. La hotel eram cazaţi cîte doi în cameră, dar după-amiezele le petreceam laolaltă, în una din camere, jucînd cărţi. Fiind cel mai tînăr, am fost trimis după bere. Primele zile am acceptat, dar de la un timp mă trimiteau tot mai des şi nu numai pentru bere.

➲ De cîteva zile, îl tot rugam pe soţul meu să cumpere pîine cînd se întoarce de la serviciu, însă el uita. Mă deranja, însă nu făcea să ne certăm de la un fleac.

➲ Pentru intrarea în bloc, sora mea şi cu mine avem o singură cheie, pe care o păstrează ea. Uneori, seara, locatarii încuie uşa blocului şi eu trebuie să aştept pe cineva care să mă introducă înăuntru.

➢ *Incidentul.* Este o „furtună într-un pahar cu apă", un conflict neprevăzut, dar nu devastator. El poate consta într-un schimb scurt şi/sau acut de cuvinte, în gesturi sau fapte supărătoare. Ecoul este de scurtă durată, cîteva minute/zile, pe măsura circumstanţelor şi/ sau a memoriei afective a individului (primaritate sau secundaritate/perseverarea afectului).

Exemple

➲ Într-o dimineaţă, la baia din cămin o studentă spăla vase. Femeia de serviciu intră cu un furtun, pentru a face curăţenie. Îl montează la o chiuvetă şi dă drumul la robinet. Din neatenţie, îndreaptă furtunul către fată. Aceasta reacţionează răstit: „Nu vezi bine? M-ai udat! ", la care femeia îi răspunde : „Ce stai în calea mea ! Am treabă şi nu am timp să aştept pînă termini tu".

➲ În tramvai, o doamnă mă agresează verbal, pentru că are impresia că nu mă străduiesc suficient ca să-i fac loc. Răspund, mă irit, dar la coborîre mă întîlnesc cu o veche prietenă şi uit totul (sau : scena mă urmăreşte toată după-amiaza).

➲ Intru cu maşina într-o staţie de benzină şi deodată mă opresc, pentru că îmi dau seama că am intrat pe la „Ieşire", relatează un student. Nu-mi dau seama cum s-a întîmplat. Am intrat în marşarier ca să mă dau deoparte din calea celui care ieşea şi să reintru pe partea corectă. Dar vînzătoarea se declanşase deja : că nu ştiu să conduc, că nu cunosc semnele de circulaţie, că aşa sînt tinerii de azi ş.a.m.d. Am întors maşina şi am plecat să-mi fac plinul la altă benzinărie.

➲ Dialog scurt, dar brutal între şoferul unui taximetru şi un pieton care traversează neregulamentar.

➲ Sora a intrat în camera fratelui ei, dar, cînd a aprins lumina, s-a ars becul. Fratele a făcut un scandal îngrozitor.

➲ Vînzătoarea doreşte să închidă magazinul cu cinci minute mai devreme, dar un client tocmai a intrat şi vrea să-şi facă cumpărăturile.

➲ Am plecat la drum cu cei mai bun prieten. Mă rugase să-l duc pînă într-un sat ca să ia ceva de acolo. În graba plecării nu am mai făcut o verificare a maşinii. Am plecat bucuroşi. Vremea era frumoasă, muzica niţel cam tare şi nu am sesizat că mi s-a spart un cauciuc pe spate-dreapta. Începuse să se întunece şi vremea părea că se strică. Constat că roata de rezervă era spartă. Pe moment n-am ştiut ce să mai fac, dar apoi am început să-mi revărs nervii asupra prietenului meu, învinuindu-l că m-a zorit să plecăm şi de aceea eu n-am mai verificat starea maşinii.

➢ *Neînţelegerea* este o discrepanţă între sensul transmis şi cel receptat. Comunicarea fiind neclară, ea duce la înţelegerea greşită sau confuză a motivelor şi faptelor. De regulă, fiecare îl vede pe celălalt răspunzător de alterarea comunicării. Indiciile neînţelegerii constau în iritarea unei părţi şi revenirea aproape obsesivă în conştiinţă a conflictului. Ea poate lua forme ca :

- atribuirea unui alt sens pentru un cuvînt-cheie ;
- deplasarea accentului pe un alt cuvînt sau grup de cuvinte ;
- pierderea contextului semnificativ ;
- neînţelegerea ideii generale şi a intenţiei emiţătorului ;
- „citirea printre rînduri" a unei semnificaţii pe care emiţătorul nu a avut-o în vedere ;
- umplerea arbitrară a unei lacune a mesajului.

Exemple

➲ Dragoş şi Sandu, doi vecini, discută peste gardul grădinilor despre corectitudinea factorului poştal. Opiniile lor sînt contrare : unul îl apreciază, celălalt îl critică pe factorul de cartier. Treptat, vocile celor doi se aprind şi ei se despart iritaţi. A doua zi se reîntîlnesc, puţin ostili. Este ora la care trece poştaşul. Spre surprinderea lui Dragoş, poştaşul este nou, de cîteva zile vechiul factor poştal fusese înlocuit. Cei doi îşi dau seama că ieri discutaseră despre două persoane diferite.

➲ Cristina, nepoata mea, pe care o găzduiesc, mi-a spus că are nevoie de ghete, dar nu are bani. Cînd a fost vizitată de tatăl ei (fratele meu), acesta s-a oferit să-i dea bani pentru ghete, care, într-adevăr, erau uzate. Dar Cristina are mai mulţi fraţi acasă. A doua zi am aşteptat-o amîndoi pe Cristina de la şcoală, ca să mergem la magazin. Ea însă a refuzat cu încăpăţînare să mai accepte ghetele, insistînd că le poartă în continuare pe cele vechi. Acasă a avut o discuţie mai apropiată cu tatăl ei ; Cristina s-a deschis şi i-a mărturisit că nu poate accepta bani de la el, ştiind cît de greu îi este cu copiii rămaşi acasă. Ca să accepte, a trebuit să o mintim că eu voi fi aceea care îi plăteşte ghetele, nu tatăl ei.

➲ De multe ori aveam discuţii cu un amic de-al meu, întrucît nu ne prezentam la cîte o întîlnire fie eu, fie el. În majoritatea cazurilor, aşa cum ne dădeam seama ulterior, faptul se datora comunicării grăbite şi neatente, de obicei la telefon. Fiecare presupunea altă oră de întîlnire, pe care o respecta ca atare.

➲ Într-o sîmbătă trebuia să merg la cununia civilă a verişoarei mele, care urma să aibă loc la ora 13.00. Eu i-am spus că o să mă duc mai întîi la cursuri, dar că voi ajunge la cununie – nu i-am menţionat însă nici o oră exactă. S-a întîmplat că am plecat mai devreme de la cursuri, am ajuns acasă pe la ora 13.00, iar la ora 14.00 eram gata de plecare. Nu a venit nimeni cu maşina să mă ia. Între timp ei plecaseră de la consiliul popular la petrecere. I-am căutat prin telefon acasă, nu i-am găsit şi m-am supărat foarte tare, am plîns. În jurul orei 15.00 au venit din proprie iniţiativă să mă ia cu maşina. Între timp îmi trecuse supărarea.

➢ *Tensiunea*. Este un alt nivel al conflictului, similar cu disconfortul, dar mult mai intens. Are loc schimbarea (negativarea) atitudinii în mod constant şi fără echivoc, însoţită eventual de opinii fixe. Fiecare nouă împrejurare confirmă şi agravează această atitudine negativă. Percepţia reciprocă este alterată. Sentimentele se negativează. Relaţia devine sursă de stres şi îngrijorare. Situaţia prezintă potenţial exploziv.

Exemple

➲ Soţul şi soţia stau la masă. El spune: „Dă-mi, te rog, sarea". „Nu-ţi mai place cum gătesc?", răspunde ea înţepată. Realitatea este că în ultima vreme el întîrziase de mai multe ori de la serviciu şi ea îl suspectează de infidelitate, dar nu are nici un indiciu concret care să-i permită să deschidă discuţia. Îşi face însă raţionamentul că soţul nu o mai iubeşte pe ea, ci pe „cealaltă", pe care o consideră plină de calităţi (exemplu oferit de Cornelius şi Faire, 1996, p. 23).

➲ Conflict latent între doi tineri căsătoriţi privind repartiţia rolurilor în gospodărie. Ea are impresia că el nu face nimic, dar se limitează la a-i adresa uneori aluzii caustice. El nu a reacţionat încă.

➲ Vecinul de la etajul superior face deseori inundaţie, producînd pagube şi neplăceri celui de dedesubt. Acesta nu-i vorbeşte.

➲ În imobilul în care locuiesc, o clădire cu şase etaje, avem o problemă comună legată de o familie de colocatari. Este o familie de asistenţi medicali, foarte respectaţi de vecini, dar temporar căzuţi în dizgraţia acestora. Motivul este zgomotul pe care fiul lor, un băiat de 18 ani, îl face cînd studiază percuţia. Toată familia l-ar vrea reuşit la Conservator, iar de Crăciun părinţii tocmai i-au făcut cadou o baterie, pentru ca băiatul să aibă la ce se pregăti mai temeinic. Evident, au făcut un efort financiar, dar care era necesar. Şeful de scară primeşte zilnic reclamaţii de la vecini.

➲ Vorbesc cu elevii despre zodii, spune o tînără profesoară de limba germană, recunoscută ca extrem de exigentă şi autoritară, ajung la Capricorn şi enumăr printre trăsăturile nativilor în zodia respectivă faptul că sînt cam rigizi, uneori prea exigenţi şi chiar destul de duri. Sînt întrebată imediat dacă nu sînt şi eu Capricorn.

➢ *Criza* este manifestarea cea mai evidentă a conflictului: are loc violenţa, verbală sau fizică. Comportamentul scapă de sub controlul raţional.

Exemple

➲ Doi fraţi sînt în proces de succesiune pentru casă şi celelalte bunuri rămase de la părinţi.

➲ Soţul a decedat la cîţiva ani de la căsătorie, lăsîndu-şi soţia, Janeta, cu doi copii. Socrul Janetei refuză să-i restituie lucrurile agonisite în timpul căsniciei şi depozitate temporar la el acasă. Soţia merge din cînd în cînd şi face scandal. Probabil va urma un proces în instanţă.

➲ Muncitorii din fabrică nu reiau lucrul pînă la anularea contractului de cumpărare a acesteia de către actualul proprietar.

3.4. *Criteriul „cîştigătorul conflictului"*

În funcţie de rezultatul conflictului, Morton Deutsch enumeră trei tipuri de conflicte:

- Conflictul de *sumă zero* („victorie-înfrîngere" sau „cîştig-pierdere"), numit aşa din cauza rezultatului aritmetic nul dintre plus şi minus: unul cîştigă, celălalt pierde.
- Conflictul *de cooperare* totală: amîndoi pot cîştiga; amîndoi pot pierde.

- Conflictul *cu motive mixte*: amîndoi pot cîştiga; amîndoi pot pierde; unul cîştigă, celălalt pierde.

Exemple

➲ *Dilema prizonierului* este o situaţie de conflict cu motive mixte (J. von Neumann şi O. Morgenstern, 1944, *apud* Chelcea, 1998, p. 84). În dilema prizonierului, cele două părţi implicate sînt supuse unor motivaţii opuse, care le împing atît spre cooperare, cît şi spre competiţie. Să presupunem că doi răufăcători sînt anchetaţi separat de poliţie şi nu pot comunica. Condiţiile care li s-au adus la cunoştinţă sînt următoarele: fiecare poate să-şi recunoască vina sau nu, dar pedeapsa va depinde şi de ceea ce va mărturisi celălalt. Situaţiile pot fi următoarele:

1. Dacă nici unul nu mărturiseşte, ambii vor primi o pedeapsă mică.
2. Dacă unul mărturiseşte şi altul nu, cel care a mărturisit va fi absolvit de vină, iar celălalt va primi o pedeapsă foarte severă.
3. Dacă ambii îşi recunosc vina, vor primi o pedeapsă medie.

3.5. *Criteriul naturii intrinseci a conflictului*

Natura intrinsecă a conflictului este considerată în clasificarea propusă de Nicolae Mărgineanu în lucrarea *Condiţia umană* (1976, pp. 267-273). Conflictul este o tulburare de adaptare, un dezechilibru între fiinţă şi lume, pe care fiinţa trebuie să-l rezolve. Conflictele sînt biologice, psihologice şi socioculturale şi de evoluţie.

➢ *Conflictele biologice*:

- Conflicte generate de boli organice, foame şi lipsă de adăpost, dezvoltarea defectuoasă a organismului: deficit, supradezvoltare, diformitate. Acestea duc la un complex de inferioritate care poate genera boală, revoltă sau acţiune antisocială.
- Lipsa de echilibru al gradelor de *activare şi nonactivare temperamentală*: unii sînt înceţi şi fără energie, alţii debordează de energie.
- Tulburări de *balanţă emoţională*: unii sînt prea depresivi, alţii prea euforici, ambii fără un motiv legat de contactul cu lumea.

➢ *Conflictele psihologice* (vezi capitolul „Conflictul intern/intrapersonal").

➢ *Conflictele socioculturale şi de evoluţie*. Tipice sînt conflictele familie – şcoală, conflictele adolescenţei, menopauzei, pensionării, dezrădăcinării, provocate de şomaj, cele exprimate de mişcările anarhice ale tineretului. *Adolescenţa* este o criză de creştere biologică, dar şi psihosocială şi morală, determinată de orientarea transfamilială a pornirii erotice, în conflict cu dependenţa materială de părinţi. *Menopauza* dă tulburări care aduc aminte fie de isterie, fie de psihoza maniaco-depresivă. *Pensionarea*, mai ales la unii bărbaţi, este percepută ca o detronare, părăsirea puterii de către foştii directori, de exemplu, şi invers, un muncitor dintr-o meserie grea vede pensionarea ca pe o binefacere; un om de ştiinţă de asemenea, întrucît se poate dedica studiului. *Dezrădăcinarea prin migrarea de la sat la oraş sau invers, dintr-o cultură/ţară în alta*. Ea se manifestă fie prin refuzul de a accepta noile norme, fie prin adaptarea superficială la noul mod de viaţă. Unele *mişcări ale tineretului* resping disciplina familiei, munca, curăţenia, normele sexuale (vezi curentele *hippy* şi *beat*).

3.6. *Criteriul sistemelor/părţilor implicate*

Anatol Rapaport consideră drept criteriu *sistemele/părţile implicate* şi identifică două perechi de conflicte: endogene – exogene şi simetrice – asimetrice.

➢ *Endogene – exogene*. În conflictele endogene, părţile implicate constituie subsisteme ale unui sistem mai larg, care are propriile mecanisme de control al conflictului. De exemplu, conflictul între doi cetăţeni ai unui stat. Conflictul între două state este, de regulă, exogen, întrucît de obicei nu există un suprasistem apt de a exercita controlul sau de a rezolva conflictul, deşi chiar şi războiul dintre naţiuni are unele caracteristici ale conflictului endogen (există foruri suprastatale care pot interveni). Războiul civil este un exemplu de ambiguitate.

➢ *Simetrice – asimetrice*. În conflictele simetrice, participanţii constituie sisteme similare şi se percep ca atare: doi indivizi care se ceartă, două state comparabile sînt în război. În conflictele asimetrice, sistemele implicate sînt foarte disproporţionate sau sînt percepute ca atare: o revoltă sau o revoluţie. Ambele pot fi ori endogene (de exemplu, opoziţia politică în interiorul unui stat), ori exogene (cucerirea de tip colonial a popoarelor „înapoiate").

3.7. *Criteriul scopului: conflicte orientate spre problemă – conflicte orientate spre structură*

Conflictele orientate spre problemă se sting în momentul în care este rezolvată problema (un litigiu între un cetăţean şi stat, o grevă într-o întreprindere). Celelalte ţintesc schimbarea structurii sistemului sau a suprasistemului. O revoluţie este întotdeauna orientată spre schimbarea structurii. Dacă reuşeşte, se schimbă ceva în structura statului; dacă este înăbuşită, caz în care se va numi doar rebeliune, se schimbă însăşi structura organizaţiei revoluţionare (care este, de fapt, dizolvată).

3.8. *Criteriul percepţiei adversarului*

În funcţie de modul de percepere a adversarului, Rapaport apreciază că pot fi considerate drept conflicte inclusiv *luptele*, *jocurile* şi *dezbaterile*.

➢ În *luptă*, oponentul este clar perceput ca duşman, drept cineva care ameninţă autonomia celuilalt prin simpla prezenţă sau existenţă. Reacţia „normală" este de a-l îndepărta din mediul propriu pe duşmanul perceput, prin orice mijloace (prin ameninţare, distrugere sau alungare). Atenţia este concentrată asupra duşmanului, iar acţiunile sînt ghidate de puternice impulsuri emoţionale, care suprimă adesea analiza raţională. Spre deosebire de animale, care încetează lupta în clipa în care adversarul a dispărut sau a devenit inofensiv, la om învăţarea şi memoria fac ca lupta să continue şi în absenţa fizică a duşmanului. Vendetele de familie purtate timp de mai multe generaţii sînt exemple de exagerare a luptei.

➢ *Jocul* este caracterizat prin *analiza* situaţiei, prin perceperea celuilalt ca *oponent* (faţă de care atitudinea afectivă poate fi neutră sau prietenoasă), iar atenţia se focalizează

asupra *situaţiei* (asupra căreia oponentul are şi el un control parţial), situaţie care poate fi luată sub un control mai mare printr-o *strategie* mai inteligentă. Oponentul este constrîns de aceleaşi reguli ale jocului; el *cooperează* în menţinerea jocului; starea afectivă este de *plăcere*, derivată din însăşi desfăşurarea jocului.

➢ *Dezbaterea* constă în schimburi de stimuli verbali care urmăresc aducerea adversarului la propriul mod de a percepe şi a evalua situaţia (dezbaterile din corpurile legislative). Uneori cel care trebuie determinat să-şi schimbe opinia este o terţă parte (judecătorul, juraţii).

Pe scurt, cele trei tipuri de conflicte sînt dominate de: *componenta afectivă – luptele, componenta raţională – jocurile şi componenta ideologică – dezbaterile.*

Exerciţii

➲ Gîndiţi-vă la trei conflicte pe care le-aţi trăit dvs. sau la care aţi fost martor. Notaţi-le pe hîrtie, apoi identificaţi tipul fiecăruia, prin grila de mai sus. Aţi găsit şi tipuri nemenţionate mai sus? Dacă da, pentru care conflict şi ce tip anume?

4. Conceptul de rezolvare a conflictului

Aproape întotdeauna putem face ceva în faţa unui conflict. Cînd nu reuşim să-l rezolvăm (prin lichidare, găsind soluţii care să satisfacă toate părţile implicate), îi putem da un răspuns care să-l orienteze într-o direcţie constructivă, ajutăm partenerii să-şi înţeleagă nevoile şi să-şi exprime sentimentele la un nivel mai adînc ori facem durerea mai suportabilă sau, în fine, putem provoca escaladarea conflictului, pentru ca oamenii să-l conştientizeze sau să-i acorde prioritate în soluţionare.

Rezolvarea conflictului a fost studiată mai tîrziu şi mai puţin decît conflictul în sine, pentru care s-au elaborat teorii începînd cu Darwin, Freud şi Marx-Engels şi terminînd cu K. Lorenz în etologie, sau teoriile agresivităţii în psihologie, de exemplu. Autorii s-au aplecat asupra rezolvării conflictului după cel de-al doilea război mondial, anii '60 înregistrînd un *boom*, o explozie numerică a studiilor, chiar dacă majoritatea erau canalizate spre conflictul armat, intrînd în categoria „studiilor asupra păcii".

Ca şi problema, conflictul, indiferent de origine, nu este altceva decît un impediment, un obstacol, un „atipic" în desfăşurarea lină, fluentă şi normală a lucrurilor (coabitare, colaborare), în atingerea scopurilor. Ai „probleme" cînd: ţi s-a terminat cartuşul pentru imprimantă înainte de ultimele trei pagini; eşti în staţia de tramvai şi afli că circulaţia tramvaielor s-a întrerupt pentru o oră, din cauza unei deraieri de pe şine, astfel încît rişti să întîrzii la serviciu; ţi s-a rupt o curea de la geanta de voiaj în clipa în care ieşeai pe uşă.

Problema se defineşte ca fiind orice obstacol survenit în calea desfăşurării normale a activităţii, fie ea intelectuală, motorie, afectivă sau de altă natură. Obstacolele pot avea o cauză obiectivă, nefiind implicate persoane, sau psihosocială. În primul caz recunoaştem problemele propriu-zise, în cel de-al doilea caz vorbim despre probleme conflictuale, conflicte.

Natura exclusiv socială a conflictului (nu avem în vedere aici conflictul intrapersonal) nu-i reduce cu nimic din caracterul de „problemă", în pofida faptului că de rezolvarea lui este răspunzătoare, prin excelenţă, interacţiunea umană, nu doar efortul individual, cum este posibil în cazul rezolvării propriu-zise de probleme.

O dată recunoscut conflictul ca un gen specific de problemă, iar rezolvarea lui ca o rezolvare (creatoare) de probleme, am certificat abordarea conflictului printr-o metodologie dezvoltată în ariile rezolvării de probleme şi, într-o delimitare mai precisă, în aria rezolvării de probleme „creative". Similaritatea, cel puţin parţială, dintre problemă şi conflict permite translarea modelelor de rezolvare a problemelor creative, mult mai elaborate şi deja validate atît experimental, cît şi în practică, în sfera rezolvării conflictelor.

Tabelul 1. *Similaritatea dintre probleme şi conflicte*

	Cauza	Tipul problemei	Pattern-ul metodologic de rezolvare
Probleme	Obiectivă, obiectuală	„Problema" clasică şi subspecia ei, „problema creativă"	Modele clasice de rezolvare a problemelor şi modelul CPS (Rezolvarea Creativă a Problemelor)
	Relaţională, psihosocială	Conflictul	RC (modele de rezolvare a conflictelor de tip constructiv şi reciproc avantajos)

Pattern-urile rezolvării de probleme, strategiile acesteia sînt utilizabile şi utilizate în rezolvarea conflictelor. Mai mult încă, rezolvarea conflictelor a început să preia din problematica creativităţii *metode, demersuri, atitudini de rezolvare creativă a problemelor*. Vezi, spre exemplu, etapa de generare a ideilor de soluţionare a conflictului din reprezentativa şi bine cunoscuta metodă victorie-victorie (*„win-win"*, tradusă în româneşte, chiar şi în acest volum, inclusiv în varianta „cîştig-cîştig"), care face indispensabil apelul la metodele, devenite clasice în domeniul creativităţii, de generare a soluţiilor divergente şi originale (de tipul brainstorming-ului sau al celor din gîndirea laterală ş.a.m.d.).

Atîta vreme cît conflictul poate fi privit ca o „problemă" de o factură specială (psihosocială), rezolvarea lui poate fi considerată şi ca o *rezolvare tipică de probleme*.

Exerciţii

➲ Enumeraţi cît mai multe probleme şi conflicte, prin brainstorming oral. Separaţi problemele propriu-zise de conflicte. Discutaţi.

S-au avansat multe definiţii ale rezolvării conflictului. Una dintre cele mai satisfăcătoare pare a fi cea formulată de J. Burton: „Rezolvarea conflictului înseamnă lichidarea lui prin metode analitice, care presupun accederea la rădăcina problemei şi obţinerea unui rezultat ce este văzut de ambele părţi ca fiind o soluţie permanentă a problemei" (1988, p. 2).

Să observăm că autorul optează pentru termenul exact de „lichidare" a conflictului, în locul celor mai relativi, de rezolvare, încheiere, stingere, eliminare. Examinarea riguroasă a problemei conflictului şi demersul sistematic, planificat al soluţionării, precum şi raţionamentul obiectiv, detaşat de emoţionalitate sînt elementele a ceea ce Burton numeşte metode analitice. Condiţia accederii la rădăcinile problemei ne previne asupra evitării confuziei conflictului manifest cu cel real, subteran şi, în special, asupra identificării obligatorii a nevoilor reale din subsidiarul angajării părţilor în conflict. Rezultatul (acord, înţelegere) neacceptat de ambele/toate părţile nu garantează permanenţa soluţiei: o rezolvare prin forţă, de tip cîştig de cauză, sau chiar un compromis, în care fiecare obţine o parte din ceea ce a revendicat, dar nici unul totul, constituie o încheiere provizorie a conflictului, fiecare dintre părţi fiind gata să-l reactiveze cînd i se

oferă şansa. De aceea rezultatul unui conflict corect rezolvat, lichidat trebuie să fie acceptat de ambele părţi ca soluţie definitivă, permanentă a problemei.

5. Dimensiuni actuale ale preocupărilor pentru studierea şi practica rezolvării conflictelor

Cu preocupări demarate prin deceniul şapte, sub formă de teme subiacente, capitole din lucrări sau chiar mici studii (vezi K. Lewin, M. Deutsch, A. Rapaport ş.a.), ceea ce promotorii actuali ezită încă să denumească „ştiinţa" rezolvării conflictelor, optînd pentru sintagma mai modestă „rezolvarea conflictelor" sau „studiul rezolvării conflictelor", are şansa să devină o ştiinţă de sine stătătoare.

Studiul rezolvării conflictelor valorifică informaţii din: psihologie, antropologie, sociologie, istorie, politică, drept, management, filosofie, studii asupra religiei, asistenţa socială şi creatologie, o disciplină în curs de constituire. Rezolvarea conflictelor include studierea şi exersarea unor tehnici în domeniile gîndirii, comunicării şi comportamentului, precum şi rezolvarea problemelor, medierea şi negocierea. Deşi baza teoretică este importantă, rezolvarea conflictelor este, cel puţin în această fază, o disciplină esenţialmente practică, ce se ocupă de rezolvarea conflictului actual, în situaţii reale. Principiile şi tehnicile rezolvării conflictului rămîn identice în toate domeniile: în viaţa personală sau profesională, în relaţiile de conducere şi industriale, în asistenţa socială, psihologie şi consiliere, în drept şi comerţ, în educaţie.

Disciplina rezolvării conflictelor se edifică pe cîteva idei fundamentale, care contrariază prejudecăţile şi atitudinile noastre faţă de fenomenul conflictual[1].

➢ *Lărgirea sensului conceptului de conflict*, care include acum atît diferenţele dintre oameni, capitale, dar şi minore, cît şi micile probleme cotidiene, din categoria micilor frustrări, impedimente, contrarietăţi. Mai mult, disciplina rezolvării conflictului este indisolubil legată de aspectele privind cooperarea, colaborarea, relaţiile umane constructive.

➢ A doua premisă a rezolvării conflictului este *acceptarea conflictului*, recunoaşterea omniprezenţei sale. De fapt, nu ideea omniprezenţei conflictului este nouă (vezi-l pe Heraclit – „Totul se naşte din lupta contrariilor şi din cea mai adîncă discordie rezultă cea mai perfectă armonie", vezi dialectica lui Hegel sau chiar pe cea a lui Engels), ci *aşezarea ei la temelia unei noi discipline* – rezolvarea conflictelor. A ignora conflictul interuman sau a-l nega jenaţi, a-l ascunde acolo unde este exclus ca el să nu existe, a declara demagogic că propria persoană (sau noi) trăieşte într-un climat absolut steril, fără germenii contradicţiilor înseamnă a duce politica păguboasă a struţului, lăsînd conflictul liber să se dezvolte malign. La nivel macrosocial, s-a văzut că mascarea deliberată a conflictului, negarea lui publică ţin de natura regimurilor autoritare, iar cetăţenii născuţi şi crescuţi într-un astfel de climat vor fi inevitabil marcaţi de această atitudine.

1. Vezi şi „Prefaţă", pp. 11-14, de Ana Stoica-Constantin şi Adrian Neculau, la volumul *Psihosociologia rezolvării conflictului*, Editura Polirom, Iaşi, 1998; „Prefaţă", pp. 6-13, de Ana Stoica-Constantin, la volumul Helena Cornelius şi Shoshana Faire, *Ştiinţa rezolvării conflictelor*, Editura Ştiinţă şi Tehnică S.A., Bucureşti, 1996.

➢ *Transformarea conflictelor*, tradiţional percepute îndeobşte ca evenimente negative şi distructive, *în oportunităţi, şanse de progres*. Se produce schimbarea perspectivei şi a atitudinii faţă de conflicte, în sensul de pozitivare a acestora.

➢ Într-un autentic spirit etic, fairplay, democratic, disciplina RC propune o nouă abordare, finalitate şi, implicit, metodă de rezolvare a conflictelor, una la sfîrşitul căreia ambii sau toţi protagoniştii beneficiază de avantajele care în mod curent revin exclusiv învingătorului: *victorie-victorie* (*cîştig-cîştig*). Este „filosofia" rezolvării conflictelor, forţa ei (oferă o rezolvare de durată, definitivă chiar, întrucît convine integral părţilor implicate şi în consecinţă este acceptată de ele), temeiul etic şi psihologic.

Statutul disciplinei „Rezolvarea conflictelor" pe plan mondial. Dimensiunile atenţiei acordate acestei problematici se relevă în introducerea ei în planurile de învăţămînt de la toate nivelurile (începînd cu ciclul primar şi terminînd cu cel superior), în publicarea de lucrări, înfiinţarea de instituţii specializate, iniţierea unor forme de perfecţionare ştiinţifică în rezolvarea conflictelor (masterate şi doctorate).

Conflictologia ca disciplină emergentă este obiectul unor departamente speciale din cadrul unor facultăţi (de filosofie, politică, psihologie, sociologie, studii asupra păcii etc.), al unor centre sau institute de studiere a conflictului.

În lume funcţionează organizaţii, programe şi comisii care oferă *servicii* („Programul Cornell pentru Managementul Conflictelor de Mediu", programe de mediere în mediul universitar) şi/sau *resurse* (de exemplu, „Centrul de Rezolvare a Disputelor" din Florida, „Programul de Asistenţă a Personalului Didactic" din Universitatea Pennsylvania, „Resurse în Rezolvarea Conflictelor", la Nova Southern University). Există, de asemenea, *instituţii de învăţămînt* pentru specializări (secţii de studii universitare, programe de studii aprofundate pentru obţinerea diplomei de *Master of Arts/Science* în analiza şi/sau rezolvarea conflictului, doctorate), programe speciale pentru certificare în rezolvarea conflictelor; organizaţii suprauniversitare mai largi, numite de cele mai multe ori „reţele" (*networks*), cum este Reţeaua Internaţională pentru Rezolvarea Conflictelor (CRN), cu sediul la Chatswood, Australia.

Ştiinţa „la zi" este promovată prin publicaţii de specialitate şi întruniri ştiinţifice. Numai în 1995 au avut loc mai multe conferinţe internaţionale axate direct pe conflictologie: Introducere în rezolvarea conflictelor de mediu, Ontario şi Banff (Canada), A IX-a conferinţă anuală a Canadei pe tema medierii familiale, Conferinţa Regatului Unit asupra conflictelor, Herdfordshire (Anglia), Conflictele interculturale (Malta), Armonia personală/globală, St. Petersburg (Russia) şi trei conferinţe pe tema construirii păcii şi rezolvării conflictelor (San Sebastian – Spania, Malta, Minneapolis – SUA).

Centrul pentru Rezolvarea Conflictelor de la Macquarie University din Sidney, Australia, ne va da o imagine a amplitudinii şi diversităţii fenomenului: Centrul oferă cursuri universitare facultăţilor care pregătesc profesionişti în RC (mediatori şi conciliatori), dar şi pentru cei ale căror responsabilităţi profesionale incumbă implicarea în rezolvarea conflictelor: asistenţi sociali, consilieri, magistraţi, ingineri, manageri ai resurselor umane, oficialităţi, profesori. Aceste cursuri oferă o introducere în teoria conflictului, dar şi practicarea analizei conflictelor; comunicării interpersonale, negocierii şi medierii. Centrul organizează, de asemenea, cursuri postuniversitare în cadrul unor programe pentru obţinerea următoarelor atestate: certificat, diplomă de licenţă, master şi doctor în RC şi, separat, în mediere.

Reţeaua Internaţională pentru Rezolvarea Conflictelor (CRN), iniţiată şi condusă de Stella Cornelius şi Helena Cornelius, are drept scop „cercetarea, dezvoltarea, predarea şi implementarea teoriei şi practicii RC printr-o reţea naţională şi internaţională". Ea oferă nouă categorii de servicii, printre care pregătirea de profesori (instructori) de RC, grupe de consultanţă, resurse (cărţi, manuale, casete audio şi video), asistenţă pentru predarea RC în învăţămîntul şcolar, proiecte speciale (de exemplu, rolul mass-media în RC, analiza problemelor fierbinţi din punctul de vedere al RC, managementul conflictelor, activităţi internaţionale), sprijinirea profesioniştilor în RC, organizarea de workshop-uri publice pentru industrie, administraţie de stat, organizaţii profesionale şi persoane particulare.

Pe Internet sînt anunţate sute de programe în învăţămîntul superior, programe de servicii acordate studenţilor şi corpului profesoral, organizate de catedre de RC sau de centre în cadrul universităţilor; există diverse forme de studii postuniversitare, asociaţii, oficii, institute, proiecte. În numeroase ţări s-au introdus cursuri începînd cu ciclul primar (ţinute de specialişti sau de profesorul/institutorul clasei). Rezolvarea conflictelor a pătruns ca disciplină, respectiv educaţie (atît a elevilor, cît şi a cadrelor didactice, viitori formatori în RC), precum şi ca servicii oferite celor implicaţi în procesul instructiv-educativ.

Iată un exemplu. Organizaţia CRU (Conflict Resolution Unlimited) din SUA instruieşte elevii din mai multe state, printre care Arizona, California, Tennessee şi Oregon; programul îi ajută pe copii să înţeleagă că violenţa nu este calea cea mai indicată de a rezolva problemele; îi învaţă să-şi rezolve dezacordurile şi să ajungă la soluţii reciproc acceptabile; îi ajută în prevenirea violenţei; în tratarea problemelor de disciplină din şcoală într-un mod instructiv şi eficient; în rezolvarea conflictelor dintre elevi; formează „manageri ai conflictelor", din rîndul cadrelor didactice. El dotează şcolile cu manuale pentru rezolvarea conflictelor, atît pentru elevi (axate în special pe exemple şi metodologia de lichidare a conflictelor), cît şi pentru profesori (cuprinzînd în plus indicaţii didactice). În învăţămîntul secundar se urmăresc aceleaşi obiective, la care se adaugă probleme specifice, cum ar fi: relaţiile fete-băieţi, zvonurile, bîrfa, poreclele. În fine, în unele campusuri universitare există birouri, agenţii care oferă servicii direct studenţilor: îi ajută să facă tranziţia la viaţa universitară, încurajează dezvoltarea prieteniilor între studenţi, îi monitorizează în rezolvarea conflictelor individuale şi de grup şi creează oportunităţi pentru dezvoltarea *leadership*-ului.

În multe ţări, o largă varietate de organizaţii axate pe RC oferă: servicii alternative de mediere, consiliere; cursuri internaţionale pentru cei care lucrează în domeniul drepturilor omului şi al păcii în situaţii de instabilitate; cărţi, manuale, casete audio/video; programe de RC şi instituirea unui climat cooperant de muncă în organizaţia-client; facilitarea şedinţelor de rezolvarea unor conflicte din cadrul unor echipe, organizaţii; asistenţă pentru formatorii începători în RC; programe pentru profesori/educatori. Deosebit de solicitate par a fi medierea la locul de muncă şi la şcoală, arbitrajul comercial, consilierea familială, negocierea legală şi diplomaţia internaţională.

În România predecembristă, problematica conflictului a fost intersectată accidental. La începuturile psihologiei sociale româneşti a conflictului vom găsi cîteva abordări, dar fie nespecifice (psihologia conduitei – Stela Teodorescu, cultura relaţiilor interpersonale – Elena Zamfir, ori dinamica grupurilor – Adrian Neculau), fie

mult prea parţiale, limitate: vezi sociologia devianţei, a manifestărilor antisociale (Sorin Rădulescu), conflictele de adaptare socială (Emil Bologa) sau „instinctele sociale, patimile şi conflictele cu remediile lor morale" (N.C. Paulescu); vezi subiectul tezei de doctorat a lui Nicolae Cosmovici – conflictele adolescenţei, dar şi între generaţii –, în fine, preocupările lui Tiberiu Rudică în studiul situaţiilor conflictuale frustrante şi stresante. Nu putem ignora încercarea de identificare a „contradicţiilor sociale în socialism" (Ion Tudosescu, Aculin Cazacu), considerate motor al dezvoltării sociale. Contradicţiile trebuie cunoscute în specificul lor conflictual şi formele lor concrete, trebuie identificat rolul pe care-l ocupă în dinamica socială. Scopul acestor cercetări era, desigur, acela de a le controla, de a nu le lăsa să se amplifice şi să devină antagoniste.

Ar fi o naivitate să credem că recuperarea handicapului ştiinţific în explorarea conflictului prin studii şi cercetări valorificate publicistic este suficientă. Avem nevoie de o strategie mai complexă: formarea de specialişti (formatori şi practicieni), educaţia instituţionalizată a tinerelor generaţii, (re)educarea adulţilor, practicarea rezolvării conflictelor (prin ceea ce se numeşte „rezolvarea alternativă a conflictelor", realizată în afara sălii de judecată: mediere/împăciuire, negociere).

Genul de servicii în soluţionarea conflictelor practicate în alte ţări, cum este rezolvarea alternativă, va fi cu siguranţă practicat şi la noi, într-un viitor mai mult sau mai puţin apropiat. Începutul l-au făcut cîteva catedre ale universităţilor şi cadrele didactice specializate/în curs de specializare, dar şi psihologii, asistenţii sociali, psihopedagogii care şi-au început formarea ca rezolvitori de conflicte şi/sau mediatori. Există un număr de cadre didactice pentru toate ciclurile de învăţămînt preuniversitar, care s-au calificat ca formatori naţionali în medierea conflictelor. Ulterior, după ce vom fi format formatorii, aceştia vor putea oferi servicii inclusiv viitorilor beneficiari ai programelor de iniţiere şi antrenament în rezolvarea conflictelor: cei care prin rol şi/sau funcţie trebuie să se implice în rezolvarea conflictelor altora (părinţii, profesorii, managerii/liderii).

La Iaşi funcţionează de cîţiva ani Centrul de Mediere şi Securitate Comunitară, care are şi preocuparea, susţinută de Corneliu Loghin, de a contribui la legiferarea profesiunii de mediator de conflicte în ţara noastră, prin alinierea la recomandările repetate ale Consiliului Europei, începînd din anul 1998, privind reglementările internaţionale unitare în materie de rezolvare alternativă a conflictelor (alternativă la sistemul judiciar).

Mass-media şi-ar putea asuma un rol absolut remarcabil atît în practicarea RC, cît şi în educaţia publicului. Este adevărat că actualmente mass-media aduc la cunoştinţa publicului punctele de vedere opuse, dar uneori contribuie ele înseşi la adîncirea conflictelor, dacă nu chiar la provocarea lor. După sensibilizarea la această problematică şi iniţierea în RC a ziariştilor, a reporterilor înşişi, mass-media s-ar putea implica în rezolvarea conflictelor: generînd, publicînd şi propunînd diferite variante de rezolvare paşnică, pe care le-ar putea folosi părţile implicate; reflectînd corect realităţile; prezentînd opinii echilibrate; mediind – dînd glas celor ce nu se pot exprima, făcînd să fie auziţi cei ce nu sînt auziţi. Opinia publică ar privi cu respect şi interes astfel de mass-media, prestigiul acestor instituţii s-ar consolida, eficienţa ar creşte după principiul bulgărelui de zăpadă.

În Australia, CRN (Conflict Resolution Network – Reţeaua de Rezolvare a Conflictelor) oferă un premiu anual unor jurnalişti, începînd cu 1978. În 1996 au fost nu mai puţin de 120 de nominalizări, pentru cele 6 categorii. În plus, CRN s-a implicat direct în formarea

ziariştilor/reporterilor în RC: cursuri diseminate prin mass-media; reformularea şi republicarea într-un mod rezolutiv-constructiv a unor probleme care sînt prezentate de mass-media într-o manieră conflictuală; *hot-line* pentru mass-media aflate în faţa prezentării unor situaţii conflictuale; punerea la dispoziţia mass-media a resurselor de RC (cărţi, manuale, videocasete). Intrate în rolul de mediator al conflictelor, mass-media din Australia *clarifică* faptele, „actorii", poziţiile, problemele; *explorează opţiunile*, variantele, posibilităţile; *cercetează nevoile* şi preocupările legitime ale părţilor aflate în conflict, etapă indispensabilă în rezolvarea constructivă a conflictelor, prin metoda victorie-victorie – care anume este nevoia reală a fiecăruia, ce este foarte important pentru ei etc.; *pozitivează* atitudinile, poziţiile, ideile de soluţionare, făcînd din adversari parteneri.

Ceea ce ne revine nouă, românilor sensibilizaţi faţă de problematica RC, este, în planul edificării disciplinei RC, de a explora diversitatea oferită de specificul nostru şi de a-l face cunoscut comunităţii ştiinţifice internaţionale. De la noi, ca de altfel de la orice societate în parte, se aşteaptă identificarea particularităţilor culturale, psihologice, sociale, politice, religioase, etnice ş.a.m.d., particularităţi care reclamă adaptarea manierei de RC şi, implicit, retuşarea şi construirea disciplinei. Sînt interesante şi utile testarea şi stimularea receptivităţii diferitelor categorii de persoane (pe vîrste, profesii, medii de rezidenţă, nivel de educaţie etc.) la tehnicile, metodele şi strategiile de RC, probate ca eficiente în alte medii culturale. Putem îmbogăţi fondul informaţional al noii discipline cu noi date faptice, experienţe, noi interpretări ale materialului deja existent, eventual de pe poziţiile ştiinţei dinspre care venim. Dar actul nemijlocit util, la îndemîna oricăruia dintre noi, stă în modificarea conduitei în situaţiile de conflict personal sau de rezonanţă socială.

Rezumat

Acest capitol, introductiv, defineşte conceptul de conflict, pe de o parte, şi sintagma de rezolvare a conflictului, pe de altă parte. Adiţional, face un tablou al interesului manifestat de ştiinţe şi populaţie faţă de rezolvarea concretă a conflictelor.

Sînt discutate etimologia termenului „conflict" (de la care sensul actual s-a îndepărtat, eliminînd semnificaţia de cvasi-monopol a violenţei) şi cîteva definiţii ale conflictului, cu insistenţă pe accepţiunea dată conflictului de B. Mayer, care discerne între componenta cognitivă, componenta afectivă şi cea comportamentală. În final, se propune o definiţie a conflictului psihosocial: *conflictul social apare atunci cînd două sau mai multe „părţi"/„sisteme" (persoane, grupuri, comunităţi) aflate în interdependenţă sînt (sau doar se percep) diferite sau chiar incompatibile la nivelul trebuinţelor, scopurilor, valorilor, resurselor sau al unor trăsături de personalitate, diferenţă sau incompatibilitate care produc o stare de tensiune ce se cere descărcată.*

Sursele/cauzele conflictului discutate în carte sînt: diferenţele şi incompatibilităţile dintre persoane, nevoile umane, comunicarea, lezarea stimei de sine, valorile individului, nerespectarea normelor explicite sau implicite, comportamente neadecvate, agresivitatea, cadrul extern, statut, putere, prestigiu, „principii", utilizarea şi comunicarea culturii şi informaţiilor.

Tipurile de conflicte sînt diverse, ca şi criteriile taxonomice: după localizare (conflicte interne şi externe), aparenţă (subterane şi manifeste), nivel (incidentul, disconfortul,

neînţelegerea, tensiunea şi criza), după criteriul „cîştigătorul conflictului" (conflicte de sumă zero, de cooperare şi mixte), după natura intrinsecă (conflictele biologice, psihologice, socioculturale şi de evoluţie), în funcţie de sistemele/părţile implicate (endogene – exogene: simetrice – asimetrice), după scop (orientate spre problemă – orientate spre structură) şi după modul de percepere a adversarului (lupta, jocul şi dezbaterea).

Sintagma „rezolvarea conflictului" este mai întîi analizată prin raportare la rezolvarea de probleme în general şi de probleme creative în special, apoi este definită prin aderarea la accepţiunea lui J. Burton: „Rezolvarea conflictului înseamnă lichidarea lui prin metode analitice, care presupun accederea la rădăcina problemei şi obţinerea unui rezultat care este văzut de ambele părţi ca fiind o soluţie permanentă a problemei".

În fine, capitolul schiţează trăsăturile de bază ale disciplinei rezolvării conflictelor, aflată în stadiu de constituire: lărgirea sensului conceptului de conflict, acceptarea existenţei lui, perspectiva pozitivă asupra conflictului privit şi ca o sursă de avantaje şi abordarea constructivă a demersului rezolutiv, prin afirmarea principiului şi metodei victorie-victorie. Este prezentat statutul acestei discipline de studiu în unele instituţii de învăţămînt din străinătate şi ilustrată importanţa teoretică şi pragmatică acordată problematicii respective prin menţionarea unor organizaţii, instituţii etc. În ţara noastră ne aflăm la începuturi; există studii mai vechi, dar destul de colaterale, iar după 1989 deschiderea se face destul de timid, în pofida necesităţii acute: se ţin 2-3 cursuri de rezolvarea conflictelor la unele facultăţi de psihologie-pedagogie sau economie (Iaşi, Timişoara, Cluj, unde există şi o organizaţie de profil), s-au tradus cărţi, Ministerul Educaţiei şi Cercetării a instruit cadre didactice ca formatori naţionali în medierea conflictelor, s-au înfiinţat ONG-uri pe profil, iar cea de la Iaşi (Centrul de Mediere şi Securitate Comunitară) militează pentru recunoaşterea legală a profesiei de mediator, ca rezolvitor alternativ de conflicte. În final, sînt prefigurate cîteva dintre atribuţiile pe care şi le-ar putea asuma mass-media pentru a juca un rol pozitiv în promovarea cunoştinţelor, atitudinilor şi comportamentelor de management corect al conflictelor.

Capitolul 2

Rolul comunicării în prevenirea, producerea şi rezolvarea conflictului

Obiective operaţionale

1. Conţinutul mesajelor în comunicarea interpersonală
2. Comunicarea perturbată sau blocată, sursă a conflictului
2.1. Cauze externe ale perturbării sau blocării comunicării
2.2. Procese psihice/psihosociale
2.3. Comportamente care inhibă, perturbă sau blochează comunicarea
2.4. Factori de personalitate şi procese psihice
3. Comunicarea preventivă pentru conflict
3.1. Iniţierea dialogului
3.2. Desfăşurarea dialogului
4. Principii şi atitudini pentru prevenţia şi rezolvarea conflictului prin dialog
Rezumat

Obiective operaţionale

După parcurgerea acestui capitol veţi putea:

1. Să definiţi metalimbajul şi să formulaţi un mesaj în metalimbaj.
2. Să enumeraţi cel puţin cîte un exemplu de metacuvinte, metaexpresii şi metapropoziţii tipice şi să daţi cel puţin cîte un exemplu cunoscut de dvs.
3. Să explicaţi ce este paralimbajul şi să enumeraţi cel puţin trei informaţii utile furnizate de paralimbaj.
4. Să descifraţi corect oricare dintre mesajele corporale comunicate de alţii şi să numiţi semnificaţia lor.
5. Să prezentaţi şi explicaţi cel puţin 20 de blocaje ale comunicării.
6. Să identificaţi cel puţin 70% din blocajele folosite de un interlocutor, într-un joc de rol.
7. Să enumeraţi cel puţin cinci modalităţi de a iniţia un dialog şi să ilustraţi una dintre ele.
8. Să prezentaţi cel puţin şapte măsuri de întreţinere a dialogului.
9. Să răspundeţi la o critică.
10. Să enumeraţi, explicaţi şi exemplificaţi cel puţin cinci principii ale comunicării din perspectiva prevenirii şi rezolvării conflictelor.

1. Conţinutul mesajelor în comunicarea interpersonală

Comunicarea interpersonală este o formă fundamentală de interacţiune psihosocială a persoanelor în care are loc un schimb de semnale, de mesaje. Formele de comunicare umană sînt diverse, multiple sînt şi criteriile utilizate, iar literatura - abundentă. Din perspectiva conflictului, a prevenţiei şi soluţionării lui, precum şi a orientării lucrării de faţă, ne vom opri numai la comunicarea interpersonală. În cadrul acesteia vom analiza formele rezultate prin dublul criteriu al *naturii semnelor* utilizate în codificarea informaţiei şi al *canalului predilect* de transmitere a mesajului. În funcţie de acestea, se distinge între comunicarea sau limbajul verbal (inclusiv metalimbajul), paraverbal şi nonverbal.

1. *Metalimbajul* constă într-un mesaj implicit, ascuns în cuvinte şi fraze care par a spune altceva, un mesaj care trebuie descifrat, citit printre rînduri. Interlocutorul lasă impresia că îţi comunică ceva anume, dar tu îţi dai seama că, de fapt, el ascunde o realitate, nişte idei sau atitudini pe care, din interes sau delicateţe, nu ţi le dezvăluie în mod direct. Fiind o exprimare politicoasă, metalimbajul atenuează şocul, reduce frustrarea la primirea informaţiei neplăcute şi menajează stima de sine a receptorului. Metalimbajul este tot mai mult folosit în viaţa cotidiană, mai ales urbană, şi în exprimările oficiale.

Să vedem, mai întîi, cum se prezintă *metalimbajul textelor*, al formulărilor mai ample.

Exemple

➲ În loc de brutalul răspuns: „Romanul pe care ni l-ai trimis la editură este o maculatură de doi bani, fără subiect, fără idee şi scris cu picioarele. Eu aş arunca manuscrisul direct în foc, pentru că nu are nimic bun în el şi nici nu cred că găseşti vreun prost care să ţi-l publice", un redactor poate răspunde elegant prin metalimbajul „de catifea": „Vă mulţumim pentru faptul că v-aţi gîndit la editura noastră pentru a vă publica lucrarea. Din păcate, trebuie să vă anunţăm cu regret că romanul dvs. nu a primit acceptul pentru publicare, el neîntrunind standardele noastre de exigenţă şi orientare". Sau: „Editura noastră este axată pe un alt gen de literatură. [Eventual aici pot urma nişte aprecieri pozitive punctuale la adresa cărţii.] Sperăm ca o altă editură să fructifice opera dvs. Vă urăm succes şi aşteptăm şi alte lucrări. În speranţa unei frumoase colaborări, cu stimă...". Sau: „Lucrarea dvs. a impresionat prin originalitate şi stil, ceea ce dovedeşte marele dvs. potenţial creativ, dar, deocamdată, nu se înscrie în direcţia pe care noi o promovăm. Vă recomandăm alte edituri, care este foarte posibil să fie interesate de lucrarea dvs. Vă dorim mult succes. Vă aşteptăm cu mare plăcere să reveniţi cu noi titluri în vederea unei posibile colaborări".

Fiecare dintre noi foloseşte ori a depistat elemente de metalimbaj la ceilalţi.

Exemple

➲ Eu însămi îmi amintesc de o experienţă personală în acest sens. Un cadru didactic de la o altă facultate, la care eu ţineam un curs, la început de an universitar a decis să-mi retragă cursul şi să-l încredinţeze unui membru al propriei catedre şi facultăţi, pe motivul nedeclarat că astfel putea suprima ultima punte de legătură cu catedra din care făceam eu parte şi cu care D-sa nu se afla în cele mai afectuoase relaţii. Justificarea pe care mi-a prezentat-o pentru înlocuirea mea a fost un exemplu clasic de metalimbaj: „Doamna profesoară, regret foarte mult că a trebuit să facem această mişcare şi facultatea noastră să piardă colaborarea unui cadru didactic de talia dvs. Ştiu că studenţii noştri primesc foarte bine cursul dvs. şi că vă stimează în mod deosebit. Din păcate, facultatea noastră întîmpină mari probleme financiare, multe ore nu pot fi plătite, iar eu nu mă simt bine expunîndu-vă pe dvs. la acest risc. Cu ai noştri este altceva, ei trebuie să accepte".

Metalimbajul abundă în anunţurile publicitare, în negocierile comerciale, în birocraţie. În educaţie, el chiar se recomandă cu insistenţă, în ideea încurajării, întăririi oricărui aspect pozitiv, de progres realizat de copil („N-ai rezolvat problema, dar, chiar dacă n-ai obţinut rezultatul corect, tu ai toate premisele să progresezi la matematică. Iată, ai scris formulele corect şi ai făcut bine reprezentarea grafică").

Exerciţii

➲ Formulaţi în metalimbaj anunţurile prin care:

1. a) Directorul de personal al unei firme profită de presiunile pentru eficientizarea producţiei şi concediază cîţiva angajaţi, cunoscuţi pentru alcoolism şi indisciplină. Cum redactează el adresa către noii şomeri?
   b) Vreţi să vindeţi prin mica publicitate un autoturism vechi şi uzat. Folosiţi metalimbajul transformînd fiecare detaliu în „calităţi" şi „avantaje" pentru potenţialul cumpărător.
2. Daţi cel puţin două exemple de metalimbaj din experienţa dvs.
3. Amintiţi-vă de un schimb mai dur de replici pe care l-aţi avut recent. Reformulaţi poziţia dvs. în metalimbaj.

Încercările de voalare a adevărului sau de inducere în eroare pot fi depistate prin observarea anumitor metacuvinte, metaexpresii, metapropoziţii tipice pe care le utilizează

vorbitorul. Este a doua formă pe care o ia metalimbajul. Iată cîteva semnificaţii ale unor cuvinte şi sintagme standard (Pease şi Garner, 1994):

a) Încercarea de mascare a nesinceritătii. Conştiinţa minciunii îl determină pe celălalt să invoce sinceritatea în exces. Asigurările suplimentare parazite de genul: „Credeţi-mă!", „Vorbesc serios!", „Sincer!", „Pe cinstea mea!", „V-aş minţi eu pe dumnea-voastră?" pot fi un avertisment involuntar, dar transparent pentru dvs. că vorbitorul ştie că minte şi se teme că nu-l veţi crede.
b) Intenţia de a abuza de timpul cuiva se trădează prin introduceri liniştitoare prin care cel care vă abordează solicită un număr limitat şi uneori minimalizat de minute, de obicei („*Doar...*") cinci sau zece. Ştiind că vă va reţine mult, el insistă pe ideea de „puţin". Anunţul: „Vă voi răpi *doar* cinci minute!" trebuie să vă semnaleze că şi-a propus să vă capteze atenţia atît timp cît simte el nevoia. Colegul care lasă pe birou un bileţel prin care dă de ştire că va lipsi „zece minute" se simte justificat dacă apare după o jumătate de oră, dacă nu o oră.
c) Intenţia mascată de a nu respecta o promisiune se trădează fie prin promisiuni vagi, fie prin angajamente extrem de ferme. „Să vedem ce se poate face", „O să ne ocupăm" sînt promisiunile vagi şi nule ale directorului căruia i-aţi solicitat mărirea salariului ori schimbarea în tura de zi. Deputatul în campanie electorală sau guvernamentalul aflat într-un interviu televizat, care promit hotărîţi că „Nu voi precupeţi nici un efort", uită angajamentul cum au ieşit pe uşă. „*Încerc*" este mai transparent; cînd cineva vă spune că „încearcă" să facă ceva („Încerc să ajung la timp", „Încerc să o pun în funcţiune"), puteţi să vă modificaţi deja planurile, excluzîndu-l din scenariu, pentru că nu are gînd să se ţină de cuvînt.
d) Impunerea unei decizii, pentru care se cere acordul doar formal. Vorbitorul îşi va duce intenţia pînă la capăt, în pofida intereselor diferite ale celuilalt: „Sper că vă place biroul acesta" (traducere: „Veţi lucra în acest birou, indiferent dacă vă place sau nu"). „Sper că te vei înţelege bine cu noul coleg..." înseamnă „Ştiu că voiai să fii în echipă cu Jeni, dar vei lucra cu Gabi, fie că îţi place, fie că nu".

Metalimbajul are virtuţi care îndreptăţesc utilizarea lui în mai multe contexte: ascunderea, mascarea unor trăiri emoţionale, precum şi pentru exprimarea unor trăiri afective fictive; ridicarea statutului de putere al sursei (vorbitorului); inducerea unor atitudini sau sentimente; în fine, evitarea manipulării din partea sursei.

2. *Mesajele implicite ale paralimbajului.* Prin denotaţia, sensul literal al cuvintelor, noi transmitem doar un infim procentaj din mesaj, dar ne comportăm ca şi cum cuvintele ar putea să reflecte în întregime faptele şi sentimentele noastre. Rostiţi un „Cum" (sau orice alt cuvînt: „Ce", „Şi", „Vezi") de mai multe ori şi daţi-i de fiecare dată altă intonaţie. Veţi vedea cîte atitudini, sentimente, intenţii, informaţii etc. puteţi transmite. Acum rostiţi o frază (de exemplu, „Copiii sînt fericirea părinţilor, dar produc şi multe griji"), accentuînd, pe rînd, fiecare cuvînt. Veţi constata acelaşi lucru.

Conotaţiile sînt mai numeroase şi mai expresive decît denotaţia, sensul din dicţionar. Aceste sensuri adiţionale poartă numele de comunicare paraverbală. Comunicarea paraverbală însoţeşte atît limbajul oral, cît şi pe cel scris. În primul caz, ea se recunoaşte prin:

- efectele *verbomotorii* (ritm, debit, sublinierea unor cuvinte etc.);
- efectele *vocii* (modelarea înălţimii, variaţiile intensităţii, variaţiile timbrului, ca în exemplele de mai sus);

Exemple

➲ În Antichitatea romană, preotesele numite *sibillae* profeţeau ambiguu, anunţîndu-l în mod încurajator pe soldatul care pleca la război că: „Te vei duce la luptă, te vei întoarce, nu vei muri". Dacă acesta cădea pe front, iar o rudă mergea la profetesă şi-i reproşa predicţia, ea se apăra reproducînd fraza cu altă intonaţie şi, implicit, altă conotaţie, alt sens: „Te vei duce la luptă, te vei întoarce nu, vei muri". În limba latină, topica permite plasarea negaţiei la sfîrşitul propoziţiei.

- *alegerea cuvintelor, frazelor*, efectele de sonorizare a acestora, operarea cu dublul sens.

În limbajul scris se transmit informaţii adiţionale prin: *hîrtia utilizată, format, culori, ilustraţii, punerea în pagină.*

Paralimbajul este destul de corect receptat de ascultători. S-a constatat experimental (Davitz şi Davitz, 1961, *apud* Hayes şi Orrell, 1997, pp. 279-299) că gradul de corectitudine în estimarea emoţiilor vorbitorului numai din indiciile paralimbajului (din înregistrări pe bandă) este de 70%. S-au avut în vedere afecţiunea, amuzamentul, admiraţia, dezgustul şi teama. Indiciile au constat în intensitate, înălţimea sunetului, frecvenţă, ritm, inflexiuni ale vocii etc. Cu excepţia unor cazuri patologice, oamenii utilizează toată gama de inflexiuni.

Ce informaţii practice ne oferă paralimbajul:

- În conversaţia cu cineva vom fi atenţi la felul *cum spune, nu la ceea ce spune.* O zicală afirmă că „tonul face muzica", de aceea o adolescentă poate exulta de emoţie sau poate face o depresie dacă o persoană semnificativă pentru ea îi spune „Urîto!", într-un sens sau în celălalt.
- Să ţinem cont de informaţiile involuntare pe care ni le transmite vorbirea interlocutorului, privind *emoţiile sale* de afecţiune, amuzament, admiraţie, dezgust, teamă, ruşine.
- Dacă interlocutorul face mai multe greşeli de exprimare, se bîlbîie, repetă cuvinte, înseamnă că este *furios sau îngrijorat.*
- Cînd emite mai mulţi de „îîî", „ăăă" decît de obicei, deduceţi că *nu este sigur* de ceea ce spune sau are îndoieli că îl veţi crede.
- *Tăcerea* celuilalt în timpul unei conversaţii vă poate „spune" foarte multe despre el: se gîndeşte intens la ceva, este sau nu este de acord cu dvs., vă încurajează să continuaţi, se simte vinovat, nu înţelege despre ce vorbiţi, vă sfidează ori poate vă ignoră, nu-l interesează ceea ce vorbiţi.

3. *Mesajele implicite ale limbajului corporal sau nonverbal* (McCord ş.a., 1997, pp. 27-30; Pease, 1993; Fast, 1993; *Conflictele şi comunicarea*, 1998, pp. 92-94; Quilliam, 2001; Prutianu, 2000). Personalitatea are dimensiuni expresive, aspecte prin care se dezvăluie în prezenţa altuia. Noi transmitem informaţii şi cînd nu ne propunem acest lucru, atît prin acte, cît şi prin înfăţişare. Se crede că femeile sînt mai sensibile decît bărbaţii la acest gen de comunicare, în special la descifrarea mesajelor.

Informaţiile *corporale* se transmit prin indicii/semne de două categorii:

1. statice (înfăţişarea, aparenţa): a) structura corpului, fizionomia; b) riduri, cicatrici; c) îmbrăcăminte, machiaj, accesorii vestimentare;
2. de mişcare: a) mimica (expresiile feţei în mişcare, privirea); b) pantomima: gesturi şi mişcări – mişcările braţelor, umerilor, schimbările posturii, mişcările

capului şi ale gîtului, maniera de a se face prezent, de a face un lucru oarecare, de a se mişca; c) mirosuri, pipăit.

Ce aflăm din diferite indicii nonverbale:

a) Expresia facială. Fizionomia este faţa imobilă, trăsăturile faciesului aşa cum au fost ele modelate de factorii înnăscuţi şi trăsăturile musculare dobîndite prin trăirea repetată a unor emoţii. Mimica este însă fizionomia în mişcare, expresia prin excelenţă:

- Puteţi recunoaşte uşor *şapte grupuri principale de emoţii*: fericirea, surpriza, teama, tristeţea, furia, curiozitatea şi dezgustul/dispreţul. La acestea am putea adăuga şi al optulea grup, ruşinea.
- Dacă interlocutorul afişează o emoţie mai mult de cîteva fracţiuni de secundă, îl puteţi suspecta de nesinceritate. Durata afişării emoţiei este extrem de scurtă.
- Unele persoane nu pot să-şi exprime corect emoţiile, afişînd altele. Alţii nu-şi modifică deloc expresia. Ambele situaţii sînt incomode pentru interlocutor.

Exerciţii (în diadă [două persoane])

➲ Aveţi nevoie de două televizoare. Reduceţi sonorul şi urmăriţi o emisiune timp de 2 minute, notînd emoţiile pe care le citiţi pe faţa personajelor. În paralel, colegul dvs. face acelaşi lucru, dar cu sonor. Confruntaţi-vă observaţiile cu ale lui. Veţi constata că aţi făcut identificări destul de corecte, dacă nu foarte corecte.

b) Contactul vizual:

- *Orientarea şi focalizarea privirii* dau informaţii despre gradul de apropiere resimţit de interlocutor. El poate aborda privirea *oficială*, rezervată şi respectuoasă (fixată undeva la baza nasului, între sprîncene), *de anturaj*, între prieteni, colegi, persoane apropiate (privirea oscilează sau este difuz orientată între ochi şi gură), sau *intimă, erotică* (privirea baleiază între ochi şi baza gîtului sau chiar mai jos).
- *Durata* contactului vizual este reglată de reguli bine definite, specifice unor zone culturale largi. Durata optimă a fost denumită de un sociolog „durata morală a privitului". În cultura occidentală, a noastră inclusiv, vom privi interlocutorul în ochi, dar nu mai mult de 50-60% din durata convorbirii şi nu mai îndelung de 5 secunde odată. Într-un context de afaceri, contactul vizual este semn al încrederii. El trebuie totuşi frecvent întrerupt în timpul vorbirii sau al ascultării. Cei care conversează de la 3 m stabilesc un contact vizual de aproximativ 65% din durată, iar de la 0,6 m – de numai 45% din timp.
- Dacă cineva are *ochii mari, larg deschişi* cînd ne priveşte, este posibil ca el să ne antipatizeze, să ne urască ori să se teamă de noi. Pe o persoană care ne este simpatică o privim cu ochii normal deschişi, întrucît muşchii din jurul ochilor sînt relaxaţi. Privind o persoană antipatică, muşchii sînt încordaţi, iar ochii ne sînt larg deschişi.
- *Pupila lărgită* („ochiul de dormitor") trădează emoţia pozitivă (plăcerea, interesul). O *pupilă micşorată* („ochiul de mărgică") exprimă emoţia negativă (teama, ostilitatea, furia). Dr. Ekhard Hess a studiat variaţiile involuntare ale pupilei şi a pus bazele *pupilometriei*, care pune în relaţie modificările pupilei cu reacţiile emoţionale.

Exerciţii

➲ Aduceţi o veste colegilor. Unora le-o comunicaţi privindu-i în ochi, firesc, altora – evitîndu-le cu obstinaţie privirea. Care vă cred, care au intuiţia că este o farsă?

➲ Priviţi cu atenţie, discret, pupilele colegului. Aduceţi-i o veste extrem de îmbucurătoare pentru el şi urmăriţi-i pupila. S-a lărgit? (Aveţi grijă ca acesta să rămînă în acelaşi loc, pentru a nu se schimba luminozitatea mediului.)

c) Distanţele interpersonale. *Cel care se apropie de dvs. mai mult* decît cere buna cuviinţă şi confortul dvs. psihologic (sub 50 cm) o face pentru că:

- nu are uzul relaţiilor sociale, este needucat sau insensibil la aceste aspecte;
- vă simte mai apropiat decît îl simţiţi dvs. sau decît este cazul;
- vrea să vă intimideze şi să vă dezarmeze psihologic. Nu lăsaţi interlocutorul să se apropie de dvs., invadîndu-vă spaţiul personal, mai mult decît simţiţi că-i puteţi permite. Altminteri vă veţi simţi intimidat şi dominat şi veţi face concesii pe care ulterior le veţi regreta.

Caseta 4. *Proxemica*

Proxemica este studiul comportamentului spaţial uman (Keeley şi Hart, 1994, pp. 135-162). Atît timp cît putem respira comod şi ne sînt satisfăcute nevoile fiziologice de bază (de exemplu, nu ne este prea frig sau prea cald), distanţele vor fi determinate de factorii socioculturali şi relaţionali: în unele ţări şi zone ale globului, distanţele interpersonale sînt mai mari (de obicei în societăţile cu o densitate mai mică a populaţiei), în altele, mai mici. Evident, relaţiile (afective) dintre cei doi fac ca ei să se apropie mai mult ori să se ţină mai la distanţă decît în mod curent.

Cele patru *distanţe* sau *zone* (*intimă*, *personală*, *socială*, *publică*) au fost stabilite de Hall (1966) şi sînt următoarele: zona intimă (15-46 cm), personală (46-122 cm), socială (1,22-3,60 m) şi publică (peste 3,60 m). Originea culturală a interlocutorului modifică aceste distanţe şi ne impune cunoaşterea şi respectarea specificului, păstrînd de fiecare dată distanţa pe care celălalt o consideră drept cuvenită. Într-un dialog faţă-n faţă, este de aşteptat să nu ne apropiem mai mult decît o impune situaţia concretă, altminteri interlocutorul fie că ne respinge explicit, fie că îşi apără teritoriul pentru a putea continua conversaţia, în ambele situaţii atitudinea lui devenind nefavorabilă comunicării şi persoanei noastre.

d) Strîngerea mîinii:

- *Stiluri şi semnificaţii*: braţul întins rigid este oferit de o persoană timidă, retrasă (care încearcă să ne ţină la distanţă) sau de un locuitor dintr-o localitate rurală, de munte şi în general cu densitate redusă şi spaţii largi între locuinţe; mîna moale, de evitare (de „peşte mort") este fie a unui profesionist care vrea să şi-o protejeze de o strîngere dureroasă (instrumentişti, chirurgi), fie a unei persoane timide ori fără vitalitate sau a unei tinere care îşi cultivă acest stil, cu iluzia că este un gest mai distins, delicat.

e) Alte gesturi şi combinaţii de gesturi:

- *Gesturi de sinceritate* – etalarea palmelor, ridicarea uşoară a sprîncenelor şi a umerilor.

- *Ascunderea mîinilor* – ascunderea palmelor prin ducerea mîinilor la spate sau în buzunare, ridicarea mîinii spre faţă, la nivelul gurii, gestul de lărgire a gulerului devenit incomod datorită senzaţiei bruşte de căldură, frecarea ochiului şi semne rapide, perceptibile doar de un ochi atent şi/sau exersat: o clipire a pleoapelor, contracţia unui muşchi facial şi o transpiraţie bruscă.
- Emoţiile de *timiditate*, *teamă* sau atitudinea de *respingere*, *nemulţumire* faţă de dvs., *dezacord* cu ceea ce spuneţi se trădează prin *gesturile defensive*. Acestea constau în ascunderea simbolică a trupului în spatele a ceva, paravan care poate fi: un braţ care se prinde de cotul celuilalt braţ, braţele încrucişate la piept şi, în general, aducerea mîinilor în faţă cu orice pretext inconştient: ţinerea la piept a poşetei, a unei cărţi, a unui buchet de flori, manipularea pixului de către subalternul luat la întrebări sau studentul examinat, verificarea butonilor de la manşetă de către bărbatul stînjenit de ochii aţintiţi asupra lui sau pur şi simplu încrucişarea mîinilor lăsate în jos. De asemenea, încrucişarea picioarelor sau doar a gleznelor, şezînd sau în picioare.
- *Mîinile încleştate* indică frustrare sau ostilitate.
- *Mîinile în poziţie de coif* – siguranţă, momentul adoptării unei decizii, încredere în forţele proprii.
- *Mîinile la spate*, pieptul înainte, una dintre palme apucă dosul celeilalte palme – superioritate, încredere. Este un gest folosit de persoanele cu autoritate: gradatul care-şi trece în revistă soldaţii, regele sau preşedintele statului, profesorul plimbîndu-se prin faţa clasei.
- *Etalarea degetului mare,* care rămîne în afara buzunarului, reverului sau curelei de la pantaloni/fustă – tendinţă de dominare, superioritate sau chiar agresivitate.
- *Degetul arătător întins* – ameninţare, agresivitate şi enervare.
- *Degetele în gură* – îngrijorare şi insecuritate, teamă. Uneori, degetele sînt înlocuite de pix, pipă, ţigară, roaderea unghiilor.
- Plictiseala şi nemulţumirea, dorinţa de a încheia discuţia sînt exprimate prin sprijinirea *obrazului sau bărbiei în palmă* sau prin gestul *„culegătorului de scame"* imaginare.
- *Palma în sus* – supunere, *în jos* – dominare, reflectate chiar şi în strîngerea de mînă din aceste poziţii.
- *Ştergerea lentilelor, scoaterea şi punerea repetată a ochelarilor* indică nevoia de timp pentru a da un răspuns.

Falsificarea mesajelor trupului se realizează prin exersarea imobilităţii, prin utilizarea deliberată, studiată a gesturilor pozitive, de sinceritate sau prin ascunderea trupului sau doar a ochilor (la telefon, în spatele unui gard, prin purtarea de ochelari fumurii).

4. *Mesajele altor forme de comunicare.*

➢ Tăcerea sau „comunicarea idilică" (Mucchielli, 1999, p. 15) este faptul aparent paradoxal de a comunica informaţii despre tine, intenţiile, trăirile tale chiar şi atunci cînd refuzi să faci acest lucru, cînd nu rosteşti nici un cuvînt sau te închizi în tine. Freud spunea că „cel care are ochi pentru a vedea şi urechi pentru a auzi observă că muritorii nu pot să ascundă nici un secret. Cel ale cărui buze tac vorbeşte cu vîrful degetelor; se trădează prin toţi porii". Relevantă în acest sens este *„dilema schizofrenicului"* (Watzlawick ş.a., 1997, p. 89). Un schizofrenic manifestă un comportament prin care arată că el nu comunică. Dar chiar şi tăcerile, retragerile, imobilismul (tăcerea

posturală) sau orice altă formă de refuz sînt o comunicare. În consecinţă, schizofrenicul se află în faţa unei dileme: el neagă faptul de a comunica, dar în acelaşi timp negarea însăşi este o comunicare. Există tăceri-nedumeriri, tăceri-vinovăţii, tăceri-proteste, tăceri-aprobări, tăceri laborioase (se gîndeşte intens), tăceri provocatoare, tăceri indiferente, tăceri obositoare, tăceri stimulative, tăceri-condamnări, tăceri zgomotoase, tăceri-pedeapsă, tăceri obraznice etc., exprimate atît de copii, cît şi de profesor (Iacob, 1997).

➢ Comunicarea artistică (muzicală, plastică, cinematografică).

➢ Comunicarea inconştient-inconştient, mod de comunicare evocat de Freud şi care permite intuirea, perceperea unor informaţii implicite, subliminale.

* * *

În secţiunea de mai sus am aflat care sînt aspectele externe, vizibile, observabile (înfăţişare, comportament, vorbire) prin care putem să iniţiem cunoaşterea celuilalt, să o adîncim sau corectăm, în vederea prevenirii şi lichidării conflictelor. Vom respecta însă anumite principii şi reguli generale:

- Vom considera informaţiile dobîndite prin cunoaşterea aspectelor expresive ale personalităţii numai ca accesorii, elemente ajutătoare, prealabile ori concomitente cu alte forme de cunoaştere, cum ar fi conţinutul dialogului, produsele activităţii sale, trecutul, opiniile cunoscuţilor etc.
- Nu vom trage o concluzie dintr-o singură informaţie, ci vom căuta şi alte indicii, verificînd-o prin cît mai multe forme expresive ale personalităţii. O manifestare singulară poate fi rezultatul altei cauze decît cea pe care o presupunem noi.

Exemple

➲ Dacă un necunoscut vi se adresează bîlbîindu-se, nu înseamnă neapărat că este furios, ci poate să aibă tulburări de vorbire. Dacă un nou coleg este trei zile la rînd ursuz, retras şi tăcut, nu ne pripim să tragem concluzia că este introvertit ori supărat pe noi, căci este posibil să fi trăit sau să trăiască o devastatoare traumă psihică.

- În absenţa unei opinii despre celălalt, vom porni de la „principiul ipotezei optimiste", atribuindu-i exclusiv calităţi şi menţinîndu-ne convingerea aceasta cît mai mult cu putinţă.

2. Comunicarea perturbată sau blocată, sursă a conflictului

O bună comunicare presupune „co-împărtăşirea" semnificaţiei (Iacob, 1997), ceea ce implică necesitatea ca mesajul transmis de un partener să fie recepţionat de celălalt în mod integral şi corect. În realitate însă, comunicarea este imperfectă, iar cauza pierderilor şi alterărilor de sens, cînd nu se datorează canalului de comunicare, este împărţită între cei doi protagonişti, vorbitorul şi ascultătorul. Pe de o parte, noi nu transmitem ceea ce vrem sau credem că transmitem. La rîndul lui, receptorul are marja lui de subiectivitate, care face ca informaţia ajunsă la el şi cu care operează să fie „altă informaţie", marcată de o sumedenie de factori informaţionali, cognitivi, afectivi,

atitudinali, contextuali ş.a.m.d. Ascultătorul are întotdeauna un rol activ, întrucît el preia informaţia şi o integrează în sistemul cognitiv propriu, plecînd de la elemente semnificative selecţionate din percepţie.

Jacobs, citat de R. Mucchielli, făcea deprimanta observaţie că: „Oamenii vorbesc mult, dar înţeleg puţin" (Mucchielli, 1999, p. 15). Cauza primă este că ei nu acordă un sens identic cuvintelor, deşi nu recunosc aceasta decît în momente de criză individuală sau colectivă. Ar trebui ca oamenii să aibă toate experienţele comune pentru ca ei să poată comunica. Multe bariere de mediu, societale, culturale şi personale afectează procesul de comunicare. Întotdeauna mesajul recepţionat de noi este diferit de cel emis, este filtrat şi chiar distorsionat. Informaţiile sînt selectate în funcţie de aşteptările noastre, nevoi, credinţe, interese, atitudini, experienţe şi cunoştinţe. Din aceste motive, mesajul trimis nouă este adesea diferit de cel pe care-l creăm noi din semnele care ne stau la dispoziţie. Adesea mesajele sînt decodificate incorect, fără ca vreuna dintre părţi să ştie vreodată că a existat o neînţelegere. Din cei 40.000 de biţi de informaţie/impulsuri/senzaţii primite în fiecare secundă de organele de simţ, nu putem capta decît cîţiva/cîteva, asupra cărora ne focalizăm atenţia. Autorii unei cărţi despre conversaţie spun: „Se zice că auzim jumătate din ceea ce se spune, ascultăm cu atenţie jumătate din ce am auzit şi ne amintim jumătate din ce am ascultat". Cu alte cuvinte, avem tendinţa să auzim ceea ce vrem să auzim şi să vedem ceea ce vrem să vedem.

În această secţiune vom trece în revistă o serie de factori care distorsionează sau blochează comunicarea, în ambele cazuri ei creînd premisele conflictului. Identificăm o grupă a cauzelor externe individului, de mediu, care scapă controlului partenerilor de dialog, o categorie a proceselor psihice, una a comportamentelor neadecvate şi, în fine, o serie de factori de personalitate.

Exerciţii

➲ Amintiţi-vă de cel puţin o situaţie în care dvs. aţi blocat pe altcineva sau, invers, aţi fost sistematic descurajat de interlocutor pentru a continua discuţia. Aşterneţi pe hîrtie dialogul.

2.1. *Cauze externe ale perturbării sau blocării comunicării*

Exerciţii

➲ Ce nu vă place la ascultătorul dvs.? Dar la cei care vă vorbeşte? Faceţi două liste şi comentaţi-le.

➢ *Diferenţele culturale.* Pattern-urile comunicaţionale sînt specifice culturii din care provine persoana. De exemplu, unele culturi nu încurajează limbajul corporal, între culturi diferă elementele de proxemică (distanţele interpersonale), semnificaţia anumitor gesturi altfel identice, încărcarea afectivă a mesajului verbal.

➢ *Distorsiunea mesajului în cursul transmiterii în lanţ* („telefonul fără fir"). Aici intervin şi variabile ca vîrsta, prejudecăţile, lungimea mesajului, coerenţa sa, gradul de originalitate a informaţiilor pe care le conţine, dar legile degradării mesajului sînt constante.

➢ *Entropia* reprezintă influenţele externe care diminuează integritatea mesajului sau distorsionează mesajul la receptor – decodificăm eronat mesajul. Entropia este identificată

cu „incertitudinea", iar în accepţiunea cotidiană este percepută ca „neînţelegere". Barierele tehnice pot fi elemente entropice : distanţa prea mare, zgomote, dificultăţi de vorbire, hipoacuzie sau pur şi simplu necunoaşterea limbii interlocutorului.

Caseta 5. *Zvonurile*

În studiile asupra transmiterii în lanţ a zvonurilor au fost identificate trei procese generale : *nivelarea datelor prin eliminarea detaliilor* ; *accentuarea, consolidarea detaliilor reziduale*, ceea ce modifică semnificaţia ansamblului ; *asimilarea*, pentru a acorda între ele elementele mesajului sau pentru a ajusta sensul la preocupările grupului.

2.2. *Procese psihice/psihosociale*

➢ *Proiecţia*, ca mecanism de apărare a Eului. Prin proiecţie atribuim celuilalt idei, sentimente, tendinţe, dorinţe care există în fiinţa noastră, dar pe care nu le acceptăm. Întrucît proiecţia ne împiedică să-l percepem corect pe celălalt, actul comunicării este serios afectat.

➢ *Raţionalizarea* este mecanismul prin care încercăm să explicăm într-o manieră logică, coerentă şi raţională, deci admisibilă pentru raţiune sau acceptabilă social şi/sau moral, anumite atitudini, comportamente, idei proprii care fie că sînt anormale şi le recunoaştem ca atare, fie că au cauze care ne scapă, nu le conştientizăm. Se poate întîmpla însă ca celălalt să sesizeze motivele reale ale comportamentului, atitudinii, afirmaţiilor noastre şi să ne acuze, pe bună dreptate din punctul său de vedere, dar pe nedrept din al nostru, de falsitate sau rea-credinţă.

➢ *Transferul (generalizat)* este o reproducere în relaţia cu celălalt a unor idei, atitudini, sentimente, dorinţe, comportamente pe care le-am manifestat într-o experienţă anterioară, de obicei în copilărie. Transferul generalizat constă deci în repetarea modului de a reacţiona la anumite situaţii, a unei structuri de comportament improprii şi stereotipizate, bazate pe trecutul persoanei. Într-o relaţie nouă, repetăm modurile de comportament, mesajele pe care le-am învăţat în relaţia cu un partener pe care-l percepem ca similar celui din vechea relaţie. Emiţînd aceleaşi mesaje, ne aşteptăm ca persoana prezentă să le decodifice ca şi vechea ţintă, ceea ce nu se întîmplă şi astfel transferul poate deveni sursă de conflict.

Exemple

➲ Manifestăm aceleaşi conduite pubertare, de frondă faţă de şef sau profesor, întrucît aceştia trezesc în noi imaginile parentale, relaţia cu un tată perceput ca pretenţios şi absurd ; manifestăm teamă şi obedienţă faţă de şeful de acum prin transfer al atitudinii avute în copilărie faţă de învăţătorul dictatorial de atunci.

➢ *Profeţia care se autoîndeplineşte.* Dăm comunicării un *caracter autojustificator* (Bateson, 1997, p. 70). Abordăm interlocutorul cu o anumită prejudecată, convingere privind intenţiile sale ostile, negative faţă de noi şi, în consecinţă, prin chiar această premisă, de altfel falsă, celălalt va intra în rezonanţă şi ne va confirma premisa. Anticipăm o reacţie neplăcută nouă din partea interlocutorului şi emitem involuntar mesajele nonverbale şi corporale corespunzătoare, care, la rîndul lor, îi provoacă aceluia reacţiile

anticipate de noi. Abordîndu-l pe şeful de la care solicitaţi o favoare ca pe un adversar gata să vă refuze, mergînd la el convins că nu obţineţi aprobarea, nu faceţi decît să contribuiţi la atitudinea sa de refuz.

2.3. *Comportamente care inhibă, perturbă sau blochează comunicarea*

➢ *Exprimarea ermetică* în limbajul verbal oral sau scris, atît cotidian, cît şi livresc. Ermetic este pentru noi orice text pe care nu-l înţelegem. Folosirea limbajului specific domeniului este percepută de nespecialişti ca un act de ermetism. A te elibera de stilul esoteric, de castă, de mică circulaţie presupune intenţionalitate, efort şi aptitudini. Unii se cantonează deliberat în acest stil, ca măsură de ridicare a prestigiului social şi profesional. Alţii devin ermetici involuntar, din cauza comodităţii care îi reţine de la efortul necesar exprimării clare sau a absenţei abilităţilor de formulare clară şi logică a ceea ce gîndesc sau simt.

➢ *Ambiguitatea* strecurată în conţinutul mesajului sau rezultată din neconcordanţa dintre gîndurile şi sentimentele declarate, pe de o parte, şi comportamentul vizibil, limbajul paraverbal şi corporal, pe de altă parte. Argyle, Alkmena şi Gilmour au efectuat un studiu în care au arătat importanţa paralimbajului. Subiecţii reacţionează cu o probabilitate de cinci ori mai mare la indiciile nonverbale. Dacă mesajul nonverbal îl contrazicea pe cel verbal – cum ar fi un mesaj ostil transmis într-o manieră prietenoasă –, subiecţii aveau tendinţa de a ignora cuvintele, ţinînd seama numai de mesajul nonverbal.

➢ *Întreruperea actului de ascultare*, din cauza anticipării replicii sau poziţiei vorbitorului. De regulă, întreruperea atenţiei acordate vorbitorului se datorează diferenţelor naturale între ritmul vorbirii, mai lent, şi capacitatea umană de a asculta, mult mai mare. Din această cauză urmărirea atentă a celuilalt cere un efort pe care nu întotdeauna îl facem. Omul vorbeşte cu o viteză de aproximativ 125 de cuvinte pe minut, în schimb are capacitatea de a asculta 400 de cuvinte pe minut, ceea ce înseamnă că poate asculta de trei ori mai repede decît poate vorbi interlocutorul.

➢ *Stereotipurile.* Uneori utilizăm stereotipuri, fie pentru a ne masca adevăratele gînduri şi sentimente, fie din comoditate. În ambele cazuri, comunicarea are de suferit : în primul caz interlocutorul poate citi mesajul din atitudinea nerostită, în cel de-al doilea el poate acorda alt înţeles unui stereotip particular („Niciodată nu se împacă soacra cu nora", „Soţii sînt mai predispuşi la adulter decît soţiile").

➢ *Sfaturi necerute*, cînd persoana nu vrea decît să fie ascultată. Este o greşeală foarte frecventă ; cînd ne aflăm în impas, oamenii se simt imediat datori să ne dea sfaturi, după care insistă ca ascultătorul să le dea curs : cer imperios, ameninţă, şantajează sentimental etc. Sfatul nu se dă decît la solicitarea expresă şi, dacă este posibil, după o încercare de a-l determina pe partener să găsească singur soluţia la problema sa („Ce mă fac acum ? Spune-mi, ce să fac ?" – „Tu la ce te-ai gîndit ?").

➢ *Neatenţia*, participarea formală la discuţie, ascultătorul fiind distras de un stimul din mediu sau de propriile sale gînduri.

➢ *Ignoranţa* absolută sau relativă faţă de problema aflată în discuţie, dar neacceptată ca atare. Persoana iniţiază sau răspunde unei discuţii, deşi nu cunoaşte subiectul.

➢ *„Dialogul surzilor"*. Semnificaţia mesajelor se modifică de la vorbitor la ascultător, iar fiecare din preopinenţi îşi susţine cu obstinaţie propria poziţie, total opac la argumentele celuilalt. Rigiditatea poziţiilor adoptate este menţinută la nesfîrşit, ca în confruntările televizate ale adversarilor politici, unele căsnicii, pricinile dintre vecini sau colocatari.

Exerciţii (pe măsură ce ascultaţi/citiţi exemplele de mai jos, întocmiţi o listă cu modalităţile prin care este blocată sau inhibată comunicarea)

➲ – Sînt la pămînt. Ieri m-am certat îngrozitor cu soţul meu. Vrea să dea divorţ.

– Dacă eşti fraieră! Eu ţi-am spus de la început să pui piciorul în prag. Dacă continui să bei, este şi normal să te lase.

– Sper să-i treacă, pentru că mă iubeşte şi apoi nu şi-ar lăsa el copiii fără mamă...

– Trebuie să consulţi imediat un psiholog. Dacă erai o soţie bună, nu ajungeai în această situaţie.

– M-a ameninţat că-mi ia copiii dacă nu renunţ la băutură, dar eu nu mă simt în stare.

– Asta numeşti tu ameninţare? Al meu a jurat că dacă mă prinde cu un alt bărbat mă omoară în bătaie. Nu-ţi mai bate capul degeaba. N-ai nici un motiv de îngrijorare. Totul o să treacă. Certuri sînt în orice căsnicie. Apropo! Ai văzut comedia de aseară de la ProTV? Am rîs cu lacrimi. Era acolo unul...

➲ – Băiatul meu a avut ieri un accident de maşină, iar acum e internat la urgenţe cu răni grave...

– Cînd s-a întîmplat? Cîţi erau în maşină? Tu cum ai aflat? Soţul tău ştie? Ai aflat cauza accidentului?

➲ – Dar tu nu te uiţi deloc pe ce dai banii! Uite ce pîine veche ai cumpărat.

➲ – Nu vreau să mai aud nimic. M-am săturat!

➲ – Tu te plîngi că eşti obosit? Dar eu, că mă scol în fiecare dimineaţă cu două ore mai devreme şi stau şi tremur în staţie pînă vine tramvaiul...

➲ – Mă rog, dacă zici tu... dar stai că-ţi spun eu ceva care m-a impresionat foarte mult.

➲ – Cînd celălalt vorbeşte, în loc să-l privesc, să-i dau de înţeles că urmăresc firul raţionamentului, mă uit pe pereţi gîndindu-mă cu ce să mă îmbrac mîine la serviciu: „Ai ascultat buletinul meteo?".

➲ – Cînd celălalt vorbeşte, încep să-i povestesc ceva aiurit, sar de la una la alta, nu termin nimic din ce am început şi mă supăr că, uite, nu spune nimic şi mă lasă să vorbesc singură. Aşa pot să şi închei: „Mă scuzi că am vorbit cu obiectele".

➲ – Eram la mare, într-o seară, pe plajă cu prietenul meu. Ştiind cît de mult ţine la mine, îmi permiteam să-i barez vorbele de fiecare dată cînd mi se ivea ocazia. Fiind numai noi doi, el se opreşte din mers, mă prinde de mînă şi îmi zice: „Te iubesc atît de mult, încît nu ştiu ce m-aş face fără tine", la care eu i-am răspuns: „Ei, nu se poate. Simţi şi tu ceva. Mă mir!". A tăcut pe loc, s-a închis în el, iar eu mă simţeam penibil. Nu voisem decît să fac o glumă, sau poate am fost prea indiferentă la ceea ce simţea ei. Oricum, totul s-a spulberat, eu am mers pe drumul meu, iar el pe al lui.

➲ – Ce ţi s-a întîmplat, Gina?

– M-am certat cu prietenul meu. A fost oribil. M-a învinuit de infidelitate şi susţine că are dovezi certe. Iar eu nici nu m-aş putea gîndi să-l înşel, îl iubesc prea mult.

– În cazul ăsta ar trebui să-l convingi de nevinovăţia ta şi, dacă nu reuşeşti, să ştii că nu te merită, caută-ţi pe altcineva. E prea de tot să nu aibă pic de încredere în tine.

➲ – Îl ştii pe ţiganul ăla, Romică zis Chiorul, cel de pomină pentru tot felul de grozăvii?

– Da, am auzit de el. Ce-i cu el?

– S-a jurat că mă omoară sau cel puţin mă schilodeşte pentru că i-am vorbit urît uneia dintre odraslele lui care încerca să-mi fure poşeta.

– Nu te teme, nu se va întîmpla nimic.

➲ – Dacă nu vrei să mă ajuţi, nu mai vorbesc cu tine în veci!

➢ *Monologul egocentric*. Nu ascultăm, fiind atenţi la emiţător, ci pur şi simplu urmărim propriul *„scenariu intern"* şi ne aşteptăm rîndul să vorbim sau, mai grav, întrerupem şi emitem ceea ce simţim noi că avem de spus în momentul acela. Vorbitorul se simte descumpănit şi descurajat să mai continue, înţelegînd că nu are un interlocutor, ci o persoană care emite un monolog.

➢ A face celuilalt ceea ce *ne place* nouă: gesturi, glume, activităţi care au un cu totul alt impact asupra celuilalt. Comportamentele în sine nu comportă semnificaţii pozitive sau negative, transcontextuale; nu orice oaspete al unei familii agreează salutul sub formă de îmbrăţişare şi sărut (fie el şi pe obraz).

➢ *Ameninţarea*, învecinată cu *şantajul*, este o informare a ascultătorului asupra intenţiei de a-i face rău („Dacă nu-l părăseşti nici acum, aşa cum te învăţ eu de atîta vreme, să nu mai vii la mine să te plîngi cînd îţi mai face necazuri, că o să-ţi mai facă, cunosc eu bine oamenii ca el!").

➢ *Limbajul prescriptiv*, cerinţa imperativă, ordinul care cere supunere necondiţionată. Într-o relaţie normală, care nu incumbă acte de arbitraj prin specificul ei, este greu de admis că un adult, cu atît mai puţin un adolescent, agreează o astfel de lezare a stimei de sine.

➢ *Lauda în scopul obţinerii unor beneficii* de la interlocutor, în special dacă este sesizată de ţintă („Tu ai cel mai frumos accent la limba engleză. Mîine şi poimîine avem un vizitator britanic, n-ai vrea să fii tu translatorul? Nu vreau să apelez la un stîlcitor de limbă").

➢ *Schimbarea subiectului* dureros, din indiferenţă faţă de suferinţa celuilalt sau cu bune intenţii, făcîndu-ne iluzia că astfel îl facem să uite („Sînt la pămînt, viaţa mea nu mai are nici un rost, ieri mi-am pierdut copilul cel mijlociu, într-un accident stupid" – „Ce face Laura, mezina? Acum îl pronunţă pe r?").

➢ *Prim-plan pentru propria persoană*, în loc de a asculta problemele celuilalt („Am făcut o gripă care m-a ţinut la pat o săptămînă. Din cauza asta..." – „M-aş fi bucurat eu să fac gripă, asta e floare la ureche pe lîngă boala mea. Primele simptome...").

➢ *Refuzul de a accepta problema*, în toată seriozitatea ei sau cel puţin aşa cum este percepută de sursă (vorbitor) („Eu nu văd de ce îţi faci probleme", „Nu te teme, n-ai să păţeşti nimic").

➢ *Lipsa de respect*, de *simpatie* sau *indiferenţa* faţă de vorbitor, trădate prin elemente de paralimbaj sau prin limbajul corporal.

➢ *Refuzul explicit* de a continua comunicarea („N-am chef de văicărelile tale").

➢ *Critica, insulta, ironia, interogarea* (bombardăm cu întrebări, preluînd astfel controlul conversaţiei), *diagnosticarea* (în loc să facem un efort de înţelegere a faptului concret, ne precipităm să definim cauzele, tipul de conflict, de persoane, de comportamente etc.).

2.4. *Factori de personalitate şi procese psihice*

➢ *Diferenţele de sex* – s-a demonstrat că bărbaţii şi femeile comunică în mod diferit (Gray, 1998), reflectînd fundamentele diferite ale stimei de sine: la bărbaţi, stima de sine îşi are sursa în puterea personală, competenţă, eficienţă şi realizări, iar la femei, în sentimente şi calitatea relaţiilor sociale. Un bărbat comunică pentru a da soluţii, expresie a competenţei pe care şi-o asumă şi a eficienţei spre care tinde. El face acest lucru inclusiv în situaţiile în care celălalt nu doreşte altceva decît descărcarea emoţională, defularea, liniştirea prin confesare. Bărbatul nu acceptă cu plăcere sfaturile, întrucît le percepe drept contestări ale competenţei sale. Femeia comunică în special pentru a-şi exprima sentimentele de afecţiune, grijă, înţelegere, iubire şi face acest lucru dînd sfaturi celui iubit; dacă este copleşită de emoţii negative, comunică pentru a fi înţeleasă, soluţiile pragmatice ale bărbatului nu o alină. În termeni de rezolvarea conflictelor, observăm că bărbaţii sînt orientaţi spre rezolvarea problemei, iar femeile preferă expresia emoţională.

➢ *Emoţiile-şoc*, puternice – ca furia sau spaima –, pot interfera cu procesul de comunicare, făcînd mesajul neclar sau eronat.

➢ *Timiditatea.* Prezentă mai ales la copii şi adolescenţi, dar şi la adulţi, timiditatea este definită ca „incapacitatea de a trece la act în conduitele verbale, profesionale sau sexuale" (Doron şi Parot, 1999), ca un „comportament defensiv şi anxios, ezitant şi astenic, exprimînd dificultăţi de adaptare socială (sau o adaptare negativă) [...]" (Popescu-Neveanu, 1978), timidul fiind „un subiect extrem de emotiv, care se teme să nu greşească, dominat de sentimente de incapacitate, de inferioritate, de agresivitate, ce se manifestă prin inhibiţie şi retracţia Eului, simptome caracteristice timidităţii" (Sillamy, 1996). Timidul nu poate verbaliza ceea ce simte şi gîndeşte sau exprimă un mesaj care nu-i reflectă „aici şi acum".

3. Comunicarea preventivă pentru conflict

3.1. *Iniţierea dialogului*

➢ Alegeţi ca temă *situaţia dată*, în care vă aflaţi amîndoi (vezi şi Pease şi Garner, 1994).

➢ Vorbiţi despre *cealaltă persoană. Nu vorbiţi despre dvs.* Formulele de deschidere care se referă la persoana vorbitorului rareori reuşesc să închege o conversaţie. Persoanele necunoscute sînt mult mai interesate să vorbească despre ele însele decît despre noi. Să nu oferim niciodată informaţii despre noi înşine fără să ne fie pusă o întrebare precisă în acest sens.

➢ Evitaţi *deschiderile negative* – critici, lamentări, observaţii acide. Ele nu-i încurajează pe ceilalţi să stea de vorbă cu noi şi, probabil, întunecă perspectivele reiaţiei.

➢ Evitaţi întrebările prea deschise (întrebările sînt ca robinetul): „Ce-ai mai făcut în ultima vreme? Povesteşte-mi despre tine. Ce mai e nou?". Acestea cer un efort prea mare şi un timp prea îndelungat pentru a li se răspunde, ceea ce-i determină pe mulţi să renunţe chiar şi la încercarea de a face acest efort.

Exemple

➲ Soţia îşi întreba zilnic soţul: „Cum au mers azi afacerile?", iar el răspundea „A, ca de obicei" şi dădea drumul la televizor. Aceasta pînă cînd ea, documentată puţin din presă, a început să pună întrebări mai ţintite: „Am văzut că a crescut cursul acţiunilor astăzi, aveţi probleme din această cauză?".

➢ *Autodezvăluirea (furnizarea de informaţii despre propria persoană).* Oamenii cu care facem cunoştinţă vor să afle şi ei cîte ceva despre noi: cum vedem lumea, interesele, valorile noastre, unde locuim, din ce trăim, ce distracţii preferăm, pe unde am umblat şi încotro vom mai pleca, cît de disponibili sîntem pentru întîlniri viitoare. Dacă nu ne facem cunoscuţi, celălalt ne va considera, în cel mai bun caz, enigmatici şi vor deveni curioşi, dar în scurt timp se vor simţi frustraţi din cauza lipsei de reciprocitate şi se vor îndepărta. Vor conchide că nu ne interesează să-i cunoaştem pe ei, fie pentru că nu sîntem sociabili, fie pentru că avem anumite complexe psihice.

Autodezvăluirea fiind un proces simetric, vom arăta interes pentru celălalt, punîndu-i întrebări. Vom lega apoi răspunsurile lui de propria noastră persoană.

Autodezvăluirea şi evoluţia relaţiilor de prietenie sau relaţiilor intime sînt două fenomene care se alimentează reciproc. Creşterea direct proporţională a celor două elemente merge însă doar pînă la un anumit punct al autodezvăluirii, dincolo de care aceasta poate fi un factor de înstrăinare. De exemplu, o cercetare asupra evoluţiei diadelor la studenţii colegi de cameră a găsit că studenţii care au comunicat mai multe informaţii intime colegului de cameră au ajuns să-l antipatizeze (D.A. Taylor, 1968, *apud* Boncu, 1999). De asemenea, s-a constatat experimental că nivelurile extreme ale autodezvăluirii împiedică formarea grupurilor.

Alte detalii interesante legate de autodezvăluire ne oferă Ştefan Boncu (1999, pp. 17-21):

- Dacă este comunicată la începutul relaţiei/conversaţiei, o informaţie negativă despre sine conduce la scăderea simpatiei interlocutorului; de aceea se recomandă amînarea ei cu cel puţin 10 minute.
- Femeile se dezvăluie mai mult decît bărbaţii şi valorizează mai mult autodezvăluirea. De aceea:
  - soţii sînt mai fericiţi în căsătoriile în care autodezvăluirea este foarte slabă;
  - soţiile sînt mai dispuse să discute despre conflictele din familie;
  - sînt mai simpatizaţi bărbaţii care nu se dezvăluie şi femeile care practică intens autodezvăluirea.

➢ *Regula primelor 10 secunde* (Fast, 1993, pp. 204-205). Modul în care vă prezentaţi în primele 10 secunde şi autopercepţia performanţei sînt foarte importante în deciderea succesului acţiunii, printr-o rapidă acordare a tonalităţii, ritmului vorbirii, expresiei feţei ş.a.m.d. Foarte mulţi vînzători comunică faptul că primele 10 secunde sînt hotărîtoare pentru reuşita tranzacţiei. Este vorba despre percepţia celuilalt, care se realizează

rapid şi de cele mai multe ori rămîne inflexibilă în ciuda noilor date. Unele persoane care se adresează unui public ca oratori - profesori, avocaţi - transferă în alt registru această observaţie, mărturisind de asemenea că în primele secunde ele ştiu dacă vor avea un discurs convingător sau unul tărăgănat şi anost (Biberi, 1964).

3.2. *Desfăşurarea dialogului*

➢ Folosirea predilectă a *întrebărilor deschise*, dar nu vagi, excesiv de deschise (vezi mai sus). Întrebările deschise sînt de tipul: „Cum?", „De ce?", „În ce fel?", „Spuneţi-mi...". Întrebările închise vor să afle răspunsul exact, prin cuvinte ca: „Sînt?", „Este?", „Cine?", „Unde?", „Cînd?", „Care?". După o întrebare închisă, este bine să urmeze una deschisă.

➢ *Încurajări mărunte*: „Înţeleg!", „A, da!", „Chiar aşa?", „Mai spuneţi-mi ceva despre asta".

➢ *„Podurile"/„punţile"* vă ajută să fluidizaţi conversaţia cu cineva care răspunde eliptic. Ele sînt formule ca: „Vreţi să spuneţi că...", „De exemplu...", „Şi ce-i cu asta?", „Aşa încît...", „Ceea ce înseamnă că...".

Exemple
➲ - Cum de te-ai hotărît să dai la facultatea de psihologie?
- Îmi place psihologia.
- Mai mult decît...?
- Mai mult decît orice altă disciplină umanistă, ca să nu mai vorbesc de cele politehnice.
- Vrei să spui că...
- Vreau să spun că...

➢ Menţinerea unei *duble perspective*. Aceasta înseamnă să ne gîndim nu numai la ceea ce vrem noi să spunem şi să aflăm, ci şi la ce anume îl interesează pe celălalt. Persoanele cele mai plicticoase sînt cele care nu iau act de dorinţele şi nevoile celorlalţi. În literatură este citat exemplul unui gentleman distins care, la o petrecere, spune unei femei: „Am vorbit destul despre mine. Haide să vorbim şi despre dumneavoastră. Pînă acum ce părere v-aţi format despre mine?".

➢ *A vorbi despre persoana celuilalt*. Cînd tratăm nemijlocit cu o altă persoană, şansele de a avea succes sînt direct proporţionale cu faptul dacă sîntem agreaţi sau nu ca persoane fizice. Iar cei din jur ne plac sau nu în funcţie directă de priceperea noastră de a pune întrebări despre subiectul lor numărul unu: propria persoană. Iată cîteva exemple infailibile pentru a iniţia un dialog: „Dacă ar trebui să alegeţi o altă profesie, care ar fi ea şi de ce?", „Dacă aţi putea petrece o săptămînă undeva, ce loc aţi alege şi ce aţi face acolo?", „Cum aţi început acest gen de afaceri?".

➢ *Folosirea posesivului „al meu"*, pentru a sugera implicarea emoţională a vorbitorului faţă de obiectul comunicării: „soţia mea", în loc de „soţia", „şeful meu" în loc de „şeful", „Ţara mea se află într-o perioadă de mari transformări", în loc de „România...".

➢ *Valorificarea informaţiilor care nu au fost solicitate*. Puneţi întrebări sau comentaţi-le, constataţi ceva în legătură cu ele şi veţi afla o varietate de direcţii de conversaţie; dacă doriţi, puteţi să orientaţi acum conversaţia în direcţia dorită.

➢ *Înclinarea capului*. Mişcarea aprobativă din cap are efecte benefice asupra ambilor interlocutori:
- sentimentele pozitive ale ascultătorului conduc la înclinarea capului, fapt care constituie un indiciu pentru noi că putem continua şi că partenerul ne este favorabil;
- înclinarea capului transformă sentimentele neutre în sentimente, atitudini pozitive;
- mişcarea este contagioasă, ea inducînd şi la partener o atitudine pozitivă.

După ce acesta a terminat de vorbit, continuăm să mai dăm din cap de cîteva ori, cam o dată pe secundă (unii autori propun ca mişcarea să se execute de cinci ori). De obicei, după aproximativ patru secunde interlocutorul va relua discuţia.

Cum să răspundem la critici. În astfel de situaţii, obiectivul nostru trebuie să fie acela de a şti cum să răspundem la o observaţie critică fără a-l jigni pe celălalt, fără a rupe relaţia şi păstrîndu-ne propria demnitate.

a) Dacă nu cunoaştem toate amănuntele nemulţumirii celuilalt, nu vom înţelege la ce se referă şi vom crede că greşeşte. În acest caz:
- *cerem detalii*: în loc de a răspunde supărat de observaţia critică, îi punem întrebări pentru a afla cine, ce, cînd, de ce şi cum. Îl putem întreba dacă nu mai are şi alte observaţii de făcut: „Pe cine am deranjat?", „Ce-am făcut de-mi spui că nu-mi pasă?", „Cînd nu te-am băgat în seamă?", „În ce împrejurări m-am făcut de rîs?", „Cum mă comport cînd te supăr?".

b) Dacă ne dăm seama că cel care ne critică are dreptate (el ne spune: „Dacă te împrieteneşti cu fata aceea, o să ai numai necazuri cu familia ei"), atunci:
- *acceptăm observaţiile critice*, îi dăm dreptate cu sinceritate (îi răspundem: „Ai dreptate, ştiu şi eu asta");
- *ne menţinem punctul de vedere*, făcîndu-l să înţeleagă că nu vrem să facem ceea ce ne recomandă („Ai dreptate, ştiu la ce să mă aştept, dar mie îmi place fata şi sînt dispus să-mi asum riscurile").

c) Cînd nu sîntem de acord cu cel care ne critică şi socotim că nu are dreptate (deşi niciodată nu sîntem siguri că nu are şi el puţină dreptate) („Nu mai umbla cu băiatul acela, este un neserios şi are apucături de beţiv"):
- tot nu-l respingem, ci *acceptăm dreptul lui de a avea altă părere decît a noastră* („Ştiu că tu îl crezi neserios şi beţiv", „Aceasta este impresia ta şi nu te contrazic...");
- *ne menţinem punctul de vedere*, făcîndu-l să înţeleagă că *nu vrem să facem ceea ce ne recomandă* („...dar mie îmi place de el").

În rezumat, la critică răspundem în felurile următoare:
1. Nu-l vom contrazice pe loc şi nu ne supărăm.
2. Dacă ne dăm seama că are dreptate, recunoaştem acest lucru.
3. Dacă nu are dreptate sau nu vrem să procedăm cum ne cere el, facem două lucruri:
   a) îi recunoaştem dreptul la altă opinie, preferinţă, stil de lucru etc. decît ale noastre

şi b) continuăm să ne menţinem punctul de vedere şi îi dăm de înţeles că vom face tot cum vrem noi.

Exemple

➲ „Nu ai cumpărat cele mai bune vinete." „Ai dreptate, am luat cam ce mi-a ieşit înainte. Data viitoare o să cutreier mai întîi toată piaţa."

➲ „Dacă îţi dau această temă pentru lucrarea de diplomă o să ai mult de tradus din limbi pe care nu le stăpîneşti bine." „Ai dreptate, dar pentru mine merită osteneala."

➲ „Întotdeauna te uiţi la mine dezaprobator cînd mănînc un prînz normal." „Acum, într-adevăr, m-am uitat cam lung, dar în ultimele luni ţi-am adus chiar eu ciocolată."

➲ „Cum ai putut să zugrăveşti pereţii în alb? De ce nu le-ai dat o culoare sau nu ai pus un tapet?" „Ştiu de ce apreciezi tu pereţii coloraţi, dar mie albul îmi dă senzaţia de spaţiu, lumină, iar pe deasupra îmi mai amintesc şi de casa tihnită a bunicilor."

În fine, iată cîteva *sugestii suplimentare* pentru întreţinerea unui dialog reuşit:

- *Evitaţi întrebarea „De ce nu ?"*, întrucît îl determină pe interlocutor să caute inconştient motive împotriva a ceea ce afirmă vorbitorul.
- *Propoziţiile* să fie scurte şi cu o anumită pauză între ele, pentru a-i permite ascultătorului să le asimileze şi/sau să intervină, dacă doreşte. *Pauzele* scurte sînt bine venite pentru a sublinia ideea precedentă.
- *Folosiţi jargonul* (limbaj utilizat de o categorie socială şi/sau profesională), căci acesta vă conferă prestanţă şi credibilitate, dar aveţi grijă să vă înţeleagă interlocutorul.
- *Nu vorbiţi* tăios; cu voce albă, inexpresivă, uniformă şi plicticoasă; prea repede sau prea lent; prea tare sau şoptit (adaptaţi volumul vocii la mărimea încăperii şi a grupului). Atenţie la vocea piţigăiată şi la cea precipitată, care înghite silabe – ambele reduc şansele de a fi înţeles. Emoţiile ne modifică vocea: teama ne face vocea piţigăiată, furia o face stridentă.

Să nu uităm că noi ne percepem propria voce în mod diferit de felul în care se aude ea în exterior, din cauza interferării cu percepţia internă, directă. De aceea, este bine să ne auzim vocea „cu urechile altora", înregistrată.

Exerciţii

➲ Înregistraţi-vă o convorbire cu prietenii, colegii sau o conversaţie telefonică şi apoi ascultaţi-vă vocea. Faptul că veţi avea dificultăţi în a o recunoaşte ca fiind a dvs. vă va ajuta să-i analizaţi relativ obiectiv impactul asupra interlocutorului. Analizaţi-vă calităţile de bun vorbitor.

4. Principii şi atitudini pentru prevenţia şi rezolvarea conflictului prin dialog

1. *Accepţiunea comunicării.* Comunicarea nu înseamnă persuadare, evaluare sau rezolvare de probleme. Ea înseamnă împărtăşirea propriilor trăiri, efortul de a le cunoaşte şi înţelege pe ale celuilalt şi cooperarea în găsirea unei soluţii reciproc avantajoase. Grija pentru ce spune celălalt este o cheie a bunei comunicări.

2. *Prezentarea preocupărilor cuiva este diferită de rezolvarea unei probleme.* Una dintre cele mai mari greşeli pe care le poate face o persoană este să pună o problemă

importantă şi să încerce să o rezolve în aceeaşi frază. Ea are ca efect concentrarea ascultătorului asupra întrebării dacă soluţia este acceptabilă, în loc ca acesta să caute să înţeleagă problemele şi nevoile vorbitorului. Totodată, aceasta poate împiedica interlocutorul să-şi exprime reacţiile la problemele sau preocupările pe care le-a ridicat acesta. În fine, vorbitorul întîmpină opoziţia celuilalt, care niciodată nu va accepta cu entuziasm o soluţie impusă sau, cel puţin, percepută ca fiind impusă.

3. *Voinţa*, hotărîrea de a-l înţelege pe celălalt sau de a se face corect înţeles, implicarea şi concentrarea tuturor eforturilor în rolul pe care îl aveţi de jucat în comunicarea respectivă, de ascultător sau de vorbitor, reprezintă atitudinea care stă la baza unei bune comunicări. Chiar şi în absenţa unor tehnici validate experimental, o persoană realmente doritoare să-l înţeleagă pe celălalt va reuşi acest lucru; în plus, partenerul va simţi că a fost ascultat şi înţeles. O comunicare eficientă se poate învăţa. Dar accentul nu cade pe tehnici, nu este suficient să exersezi automat nişte stiluri, strategii, trucuri – altminteri utile şi din acest motiv listate mai jos –, ci pe atitudinile faţă de actul comunicării. Dacă urmărim oamenii care sînt într-adevăr într-o bună relaţie de comunicare, vom observa multe comportamente pe care le considerăm tehnici de comunicare proaste. Oamenii vor întrerupe, vor pune întrebări închise, vor face referire la sine, vor încerca să rezolve problema prea repede şi vor introduce umorul cînd celălalt vorbeşte despre ceva serios. Şi totuşi, ei comunică foarte bine şi fiecare se simte auzit. De ce? Cheia este intenţia lor şi focalizarea. Dacă o persoană vrea cu adevărat să înţeleagă ce spune celălalt şi vrea să se implice, acea intenţie va deveni realitate în ciuda comportamentelor care ar putea părea indezirabile. În mod similar stau lucrurile şi cu cel care vrea să comunice ceva. Aceasta nu înseamnă că nu sînt importante comportamentele şi tehnicile, căci ele sînt. Oamenii pot învăţa să fie mai buni ascultători, să transmită mai eficient mesajele dificile, să reformuleze limbajul toxic şi să fie atenţi la comunicarea nonverbală. Dar aceste tehnici nu sînt în miezul comunicării eficace. Cînd atitudinea unei persoane nu este propice bunei comunicări, comportamentele nu o ajută.

4. *Alegerea momentului.* Momentul potrivit este important, de asemenea alocarea *timpului* necesar pentru rezolvarea conflictului. Uneori nu există un moment care să fie ideal pentru a ridica o problemă delicată sau dureroasă, dar momente foarte nepotrivite există adeseori. Cînd eu mă reped spre uşă ca să iau copilul de la grădiniţă, care mă aşteaptă în faţa clădirii, nu este cel mai adecvat moment în care cineva să-mi spună cît de furios este pe mine.

5. *Toleranţa bilaterală.* Toleranţa faţă de dificultatea oamenilor de a comunica (inclusiv a noastră înşine) este esenţială:

a) *Aşteptări realiste faţă de comunicare.* A ridica problemele în mod corect nu înseamnă automat că ele pot fi rezolvate. Simplul fapt că o persoană este atentă să comunice respectuos nu înseamnă că problema a dispărut. Aceasta înseamnă numai că persoana respectivă a făcut tot ce putea pentru a iniţia un proces eficient de rezolvare a conflictului.
b) *Dreptul la probleme şi la exprimarea lor.* Fiecare are dreptul la opiniile, nevoile, preocupările şi dorinţele proprii şi fiecare are dreptul să şi le facă auzite. Nu trebuie să aşteptăm aprobarea explicită sau implicită a cuiva pentru a da glas părerilor, disconfortului, nemulţumirilor şi nici să ne justificăm sentimentele sau să ne scuzăm

pentru că ne exprimăm părerile şi nevoile. La rîndul lor, şi ceilalţi au dreptul la opiniile şi preocupările lor, cît şi dreptul de a se face ascultaţi. Cînd oamenii cred cu convingere că nu trebuie să-şi justifice preocupările şi dorinţa de a fi ascultaţi, ei vor constata că e mai uşor să dai glas acelor preocupări într-o manieră calmă, dar fermă.

c) Este nevoie de *curaj* să comunicaţi clar într-un conflict, să vă prezentaţi mesajul cu putere şi, în acelaşi timp, respectuos. O afirmaţie puternică este cea făcută cu încrederea că aveţi dreptul la sentimentele dvs., că nevoile dvs. sînt legitime şi că se poate soluţiona conflictul cu demnitate. O astfel de transmitere a mesajului poate avea un puternic impact chiar şi atunci cînd persoana e într-o poziţie lipsită de putere. Ridicarea productivă a problemelor este mai mult o chestiune de atitudine decît de tehnică. De exemplu, este mai bine să folosiţi mesajele-Eu – adică să vorbiţi în termenii propriilor preocupări, nevoi şi sentimente – decît să folosiţi mesajele-Tu – să lansaţi afirmaţii critice sau prezumtive despre ceea ce a făcut sau trebuie să facă celălalt. Dar e mai important să aveţi atitudinea care stă la baza mesajului-Eu decît să folosiţi formula lingvistică. Dacă atitudinea însoţitoare este prescriptivă sau evaluativă, atunci nici un mesaj-Eu nu-l va împiedica pe celălalt să reacţioneze agresiv sau defensiv. Şi invers, dacă vorbitorul crede cu sinceritate că sînt posibile mai multe puncte de vedere, nu numai al lui, şi că propriile preocupări nu reprezintă totul, aceasta devine realitate chiar dacă el face ocazional o afirmaţie prescriptivă sau apreciativă.

d) *Dreptul la reacţia emoţională spontană.* Fiecare are dreptul la o reacţie emoţională iniţială la ceea ce i se comunică. Reacţiile iniţiale nu sînt în mod necesar şi ultimele reacţii. Dreptul meu la sentimente nu-i interzice altuia să reacţioneze, înfuriindu-se cînd eu îmi exprim aceste sentimente. Dacă eu simt că cineva m-a bîrfit faţă de rudele mele, am dreptul să-mi exprim opinia. Aceasta nu înseamnă că persoana respectivă nu are dreptul să fie furioasă pe mine pentru că m-am grăbit să trag această concluzie. Chiar şi faptul că eu deschid un subiect într-un mod constructiv nu-i interzice celuilalt să fie furios, trist sau supărat în răspunsul său.

e) *Dreptul la inconsecvenţă.* Acceptarea posibilităţii ca o persoană să-şi schimbe punctul de vedere. Este bine dacă oamenii sînt receptivi la posibilitatea ca ei să greşească sau cel puţin să se răzgîndească în legătură cu un aspect al conflictului după ce au ascultat alte puncte de vedere.

6. *Claritatea mesajului.* Este important să transmiteţi mesajul într-un mod care să le ofere celorlalţi cea mai bună şansă de a înţelege ce aveţi de spus. Aceasta presupune să vă mulaţi pe cît posibil pe stilul lor de comunicare. Eu nu pot să adopt argoul *hip-hop* ca să discut cu adolescenţii, dar nici nu trebuie să folosesc jargonul profesional. Pe de altă parte, va trebui să fim în cunoştinţă de cauză că *o formulare clară nu garantează înţelegerea corectă* din partea celuilalt. Trebuie să verificăm, iar dacă observăm că ne-a înţeles greşit sau a interpretat altfel nu înseamnă că a făcut-o intenţionat. Pentru verificare nu vom folosi niciodată întrebarea: „Ai înţeles?", ci îi vom solicita într-o formă oarecare să reproducă mesajul.

7. *Evitarea atacului la persoană*, care transformă rezultatul neconvenabil pentru mine al unui comportament al celuilalt într-o deficienţă de personalitate. Dacă am un conflict cu o altă persoană, aceasta nu înseamnă că eu sau ea avem defecte. Este o diferenţă între a fi supărat pentru că cineva a făcut ceva şi a-l considera pe acela o

persoană rea. Cînd oamenii pot înţelege această distincţie, este uşor să pună problemele cu fermitate, fără a ataca persoana celorlalţi. Poate fi foarte greu să ne menţinem sentimentul umanităţii esenţiale a celuilalt, cu care ne aflăm într-un conflict puternic, dar aceasta este una dintre cheile care permit o comunicare productivă.

8. *Interactivitatea dialogului*, prin feedback bilateral şi ajutor reciproc:

a) Interlocutorii au comportamente duble: fiecare transmite (informaţie sau feedback) şi în acelaşi timp receptează (informaţie sau feedback). Bunul-simţ ne spune că vorbitorul are datoria să transmită informaţie, iar rolul ascultătorului este de a asculta, evident. Ceea ce nu toată lumea ştie şi practică este că *vorbitorul trebuie să şi asculte, iar ascultătorul să şi comunice.* Bucla comunicării se închide. Cu ochii deschişi şi cu urechea plecată la semnalele feedback-ului primit de la ascultător, vorbitorul îşi reglează discursul pentru a-l face inteligibil şi a-l ajuta pe acesta să „audă" ceea ce are el de comunicat. El transmite, ascultă şi retransmite. Ascultătorul primeşte mesajul şi transmite către celălalt metamesaje despre gradul de receptare a mesajului informativ, prin limbajul paraverbal şi mai ales prin expresiile corporale. Nu doar ascultătorul îl „citeşte" pe vorbitor, ci şi vorbitorul face acest lucru cu ascultătorul. În felul acesta, dialogul este interactiv.

b) Oamenii trebuie *să se ajute* să comunice, în special cînd sînt în conflict. Ei pot asculta într-un mod care promovează relaţia sau o inhibă. Ca ascultător, trebuie să-l ajut pe vorbitor să transmită mesajul astfel încît să-l înţeleg. Ca vorbitor, trebuie să-l ajut pe celălalt să asculte astfel încît să simt că sînt auzit. Pentru o bună comunicare în rezolvarea conflictelor, disputanţii trebuie să încerce iar şi iar să încheie bucla. De aceea, ei trebuie să menţină o comunicare flexibilă şi în continuă desfăşurare.
Aceste *metacomunicări* (comunicări despre comunicare) sînt oferite în multe feluri. Oamenii îşi schimbă limbajul trupului ori tonul vocii; îşi exprimă nivelul energetic, frustrarea, aprecierea sau confuzia în diferite feluri. Vorbitorii trebuie să înveţe să-i „citească" pe ascultători. Elevii dobîndesc moduri foarte eficiente de a-i face pe profesori să înţeleagă cînd sînt plictisiţi. Copiii îi învaţă întotdeauna pe părinţi cum să li se vorbească. *Comunicarea eficientă reclamă un efort conjugat atît al vorbitorului, cît şi al ascultătorului.* Direct sau indirect, ambii trebuie să verifice dacă s-au înţeles reciproc.

c) *Cooperare* versus *competiţie.* O atitudine importantă în comunicare este cea de *cooperare*, de căutare a soluţiilor la conflict alături de celălalt, şi nu împotriva lui. Celălalt este privit ca partener, nu ca adversar, rival. Optica, viziunea nouă nu este faţă de partener, nefiind obligaţi să-l simţim ca prieten sau să facem compromisuri în dauna intereselor noastre. Viziunea nouă este faţă de procesul de rezolvare a diferendului.

Există o ascultare pentru relaţionare şi o ascultare pentru dezbatere. Prima, *integrativă*, încearcă să relaţioneze ascultătorul cu vorbitorul pentru a vedea dacă preocupările, percepţiile ambelor persoane pot fi integrate pentru a promova înţelegerea şi dacă acestea au nevoi şi idei care pot fi urmărite simultan. Adesea, ascultarea *distributivă* încearcă să afle ce gîndeşte celălalt, pentru a-şi adjudeca avantaje. De obicei, aceste elemente ale comportamentului conflictual sînt amestecate, iar predominarea unuia sau altuia alternează rapid.

Rezumat

Acest capitol tratează rolul comunicării în prevenirea, evitarea sau, dimpotrivă, în rezolvarea conflictelor. Se începe însă cu conceptul de comunicare: o definiţie a comunicării, urmată de o prezentare detaliată a metalimbajului, paralimbajului şi limbajului nonverbal/corporal, ca forme ale comunicării care prezintă interes direct în conflicte.

Comunicarea interpersonală este o formă fundamentală de interacţiune psihosocială a persoanelor, în care are loc un schimb de semnale, de mesaje.

Metalimbajul este mesajul implicit, mascat şi are două suporturi: metalimbajul textelor şi metacuvinte, metaexpresii, metapropoziţii.

Paralimbajul reprezintă semnificaţiile adiţionale, conotaţiile cuvintelor şi se manifestă atît în limbajul oral (efecte verbomotorii, efectele vocii şi alegerea cuvintelor, frazelor), cît şi în cel scris (hîrtia utilizată, format, culori, ilustraţii, punerea în pagină).

Limbajul corporal transmite mesaje prin indiciile corpului, statice şi de mişcare. Sînt trecute în revistă mesajele transmise de următoarele indicii nonverbale: expresia facială (care trădează emoţiile, sinceritatea, capacitatea însăşi de expresie emoţională); contactul vizual (prin orientarea şi focalizarea privirii, durata contactului vizual, gradul de deschidere a ochilor, variaţiile involuntare ale pupilei); distanţele interpersonale (elemente de proxemică); semnificaţiile modului de salut şi strîngere a mîinii; diferite alte gesturi şi posturi: de sinceritate sau ascunderea minciunii, de trădare a emoţiilor, mesajele mîinilor şi ale degetelor, precum şi alte cîteva. În fine, cititorul este avertizat asupra unor precauţii în intepretarea aspectelor expresive ale personalităţii.

În următoarele două secţiuni ale capitolului, comunicarea este privită în relaţia ei cu conflictele.

Mai întîi se analizează cauzele blocajelor şi/sau alterărilor mesajelor comunicării:

a) cauze externe (diferenţele culturale, transmiterea în lanţ, entropia);
b) procese psihice/psihosociale (proiecţia, raţionalizarea, transferul generalizat, profeţia care se autoîndeplineşte).

Comportamente care inhibă, perturbă sau blochează comunicarea: exprimarea ermetică, ambiguitatea, întreruperea actului de ascultare, stereotipurile, sfaturi necerute, neatenţia, „dialogul surzilor", monologul egocentric, a face celuilalt ceea ce ne place nouă, ameninţarea învecinată cu şantajul, limbajul prescriptiv, lauda în scopul obţinerii unor beneficii, schimbarea subiectului, prim-planul pentru propria persoană, refuzul de a accepta problema, lipsa de respect, de simpatie sau indiferenţa faţă de vorbitor, refuzul explicit de a continua comunicarea, critica, insulta, ironia, interogarea, diagnosticarea.

Există şi alţi factori care afectează comunicarea: factori de personalitate (diferenţele de sex) şi procese psihice (emoţiile-şoc, timiditatea).

Comunicarea preventivă pentru conflict are anumite precauţii care ţin de iniţierea dialogului (tema de discuţie aleasă, interlocutorul căruia i se acordă atenţie, tonalitatea atitudinal-afectivă, tipul de întrebări, autodezvăluirea, regula primelor 10 secunde) şi de desfăşurarea dialogului (întrebări deschise, încurajări, „podurile"/„punţile", dubla perspectivă, a vorbi despre persoana celuilalt, folosirea posesivului „al meu", valorificarea informaţiilor care nu au fost solicitate, mişcarea aprobativă a capului).

Este inclus aici şi răspunsul la critica venită din partea unei persoane cu care relaţia este de durată şi de viitor: în nici un caz nu reacţionăm prin negarea, respingerea criticii, ci o acceptăm ca atare, după care putem cere detalii şi, apoi, fie acceptăm cu onestitate critica (dacă are dreptate), fie îi recunoaştem dreptul la altă poziţie decît a noastră şi declarăm că ne menţinem în decizia noastră (dacă nu are dreptate sau nu sîntem dispuşi să adoptăm perspectiva ei).

Cîteva principii şi atitudini pentru prevenirea şi rezolvarea conflictului prin dialog:

1. *Accepţiunea comunicării*: în comunicare participă doi interlocutori, ea este biunivocă, nu centrată pe vorbitor.
2. *Prezentarea preocupărilor cuiva este diferită de rezolvarea unei probleme*: nu se formulează într-o singură frază două lucruri distincte – problema şi soluţia dorită.
3. *Voinţa* de a comunica şi de a comunica bine.
4. *Alegerea momentului* potrivit.
5. *Toleranţa bilaterală*:
   - *Aşteptări realiste faţă de comunicare*, care nu rezolvă *per se* conflictele.
   - *Dreptul fiecăruia la probleme şi la exprimarea lor.*
   - *Curajul de a comunica, de preferinţă prin exprimarea asertivă de tip Eu.*
   - *Dreptul la reacţia emoţională spontană.*
   - *Dreptul la inconsecvenţă.*
6. *Exprimarea clară.*
7. *Evitarea atacului la persoană.*
8. *Interactivitatea dialogului*, prin feedback bilateral şi ajutor reciproc: vorbitorul trebuie să şi asculte, iar ascultătorul să şi comunice; oamenii trebuie să se ajute să comunice.

Capitolul 3

Conflictul intern/intrapersonal

Obiective operaţionale

1. **Delimitări conceptuale**
2. **Perspectiva psihanalitică asupra conflictului intern**
   - 2.1. Conflictul intern în prima concepţie freudiană
   - 2.2. Conflictul intern în a doua concepţie freudiană
   - 2.3. Conflictul intern în concepţia lui K. Horney
   - 2.4. Conflictul intern în perspectiva altor psihanalişti
3. **Perspective nonpsihanalitice asupra conflictului intern**
4. **Perspectiva actuală asupra conflictului intern**

Rezumat

Obiective operaţionale

După parcurgerea acestui capitoi veţi putea:

1. Să definiţi conflictul intern/psihic/intrapersonal.
2. Să prezentaţi poziţia freudiană asupra conflictului intern atît din punctul de vedere al primei concepţii/topici freudiene, cît şi din punctul de vedere al celei de-a doua concepţii/topici.
3. Să descrieţi punctul de vedere avansat de K. Horney în explicarea conflictelor interne.
4. Să descrieţi principalele caracteristici ale celor trei tendinţe nevrotice descrise de K. Horney: orientarea spre oameni; orientarea împotriva oamenilor; îndepărtarea de oameni.
5. Să prezentaţi opinii asupra conflictului intern formulate de o serie de autori nonpsihanalişti.
6. Să daţi cel puţin trei exemple de conflicte interne din experienţa dvs. imediată.
7. Să prezentaţi perspectiva actuală asupra conflictului intern.
8. Să daţi exemple din experienţa dvs. de trei tipuri de conflicte între scopuri (atracţie - atracţie, atracţie - evitare, evitare - evitare).
9. Să definiţi şi să daţi exemple de mecanisme de apărare.

1. Delimitări conceptuale

În fiecare individ există un număr de scopuri (trebuinţe, aspiraţii, roluri etc.) în competiţie, o varietate de modalităţi de atingere a acestora (de cele mai multe ori exclusive), multe tipuri de bariere care pot interveni între scopuri şi eforturile de atingere a lor şi multiple aspecte sau consecinţe pozitive şi negative ataşate fiecărui scop (atins sau nu). Toate acestea creează premisele apariţiei conflictelor intrapersonale.

Conflictul intern/intrapersonal apare în interiorul individului, de obicei nu este evident pentru alte persoane (dacă nu este exteriorizat de individ) şi nu depinde de relaţia cu altul (deşi e deseori rezultatul unei relaţii). D. Lagache defineşte conflictul intern ca „...starea organismului supus la acţiunea unor motivaţii incompatibile" (*apud* Pièron, 1951).

Conceptul de conflict are rădăcini adînci în istoria gîndirii umane, conştiinţa primitivă fiind dominată de opoziţiile axiologice bun-rău, plăcut-neplăcut, şi în însăşi funcţionarea organismului uman: mişcările noastre sînt datorate acţiunii conjugate şi alternante a muşchilor agonişti şi antagonişti. În domeniul intelectual întîlnim un conflict oarecum atenuat, intrapersonal, sub forma îndoielii (persoana nu spune nici da, nici nu, ea amînîndu-şi evaluarea), şi unul interpersonal: critica şi discuţia. Problemele alegerii se găsesc şi în domeniul moral, unde conflictul ia forma dilemei morale, a cazului de conştiinţă (Rocheblave-Spenlé, 1970). Astfel, conflictul intrapersonal se corelează deseori cu

chestiuni morale şi etice, de adoptare a deciziilor legate de „dacă" şi „cînd" îndividul să facă anumite acţiuni (de exemplu, să mintă sau să spună adevărul, să fure sau nu, să aibă relaţii sexuale sau nu). Multe conflicte intrapersonale se bazează pe gîndirea iraţională, în care multiple presiuni interne şi externe distorsionează procesul de adoptare a deciziei.

Conflictele interpersonale (cele care presupun existenţa a două sau mai multe persoane aflate în dispută) provoacă aproape inevitabil conflicte intrapersonale, prin rezonanţele emoţionale pe care le trezesc în fiecare individ implicat în conflict şi prin declanşarea ruminaţiilor interioare legate de conflict. De exemplu, conflictul de la locul de muncă dintre un angajat şi şeful lui (conflict interpersonal) poate provoca şi un conflict personal referitor la carieră şi opţiuni viitoare (ce decizie se impune, care vor fi consecinţele etc.).

Pe de altă parte, conflictul intrapersonal, întrucît este adesea privat şi ascuns, poate participa la declanşarea sau amplificarea conflictului interpersonal, în special dacă individul interpretează eronat comportarea, motivele sau nevoile altora, gîndeşte iraţional sau îşi bazează judecata pe sentimente contradictorii.

2. Perspectiva psihanalitică asupra conflictului intern

2.1. *Conflictul intern în prima concepţie freudiană*

În toată opera sa, Sigmund Freud pune accentul pe rolul conflictului intrapersonal sau intrasubiectiv în dinamica personalităţii. Aşa cum observa A.M. Rocheblave-Spenlé (1970), Freud a studiat fenomenele psihice din trei puncte de vedere diferite:

1. *Punctul de vedere dinamic.* Acesta consideră că fenomenele psihice sînt rezultatul unui conflict de forţe, întotdeauna de origine pulsională; dacă sînt prezente două pulsiuni (stări de tensiune care se cere descărcată), tocmai opoziţia dintre ele – conflictul – este aceea care creează mişcarea. Concepţiile lui Freud despre pulsiuni au evoluat, astfel încît putem distinge două teorii ale pulsiunilor. Prima, anterioară lui 1910, are în vedere, pe de o parte, o pulsiune sexuală, iar pe de altă parte, pulsiunea Eului, de autoconservare. În 1920, Freud vine cu o teorie dualistă: opoziţia dintre pulsiunile vieţii (Eros) şi ale morţii (Thanatos), ambele categorii putînd fi dirijate fie spre subiectul însuşi, fie spre un obiect exterior.
2. *Punctul de vedere economic.* Acesta ia în calcul factori cantitativi, în special forţa nevoilor şi a pulsiunilor, dar şi forţa sau slăbiciunea Eului, precum şi repartiţia energiilor în conflict, apariţia conflictului depinzînd de raportul de forţe astfel creat. Tensiunea acumulată, care nu se poate descărca într-o formă adaptată, este deosebit de importantă în problema conflictului, de la nevroză la angoasă.
3. *Punctul de vedere topic* vede sistemul psihic alcătuit din mai multe sisteme diferite, aflate într-o anumită ierarhie şi interdependenţă şi putînd fi reprezentate spaţial. Şi aici Freud a evoluat de la prima concepţie topică (în care vorbea de *inconştient*, *preconştient* şi *conştient*), înainte de 1920, la cea de-a doua: *Sinele*, *Eul* şi *Supraeul*.

Între inconştient, pe de o parte, şi preconştient şi conştient, pe de alta, este o opoziţie, cele trei sisteme fiind despărţite prin cenzură. Cenzura este un gen de dispozitiv de protecţie faţă de excitaţiile pulsionale din interior. Acestei reprezentări spaţiale a instanţelor psihice Freud i-a făcut o expunere în *Introducere în psihanaliză* (1916, 1980).

comparînd instanţele psihice cu o anticameră (inconştient), prag (preconştient) şi salon (conştient), vegheat de un gardian (cenzura) care inspectează fiecare tendinţă psihică, pe unele trimiţîndu-le înapoi (refulare) şi altora permiţîndu-le intrarea în zona conştientă (Rocheblave-Spenlé, 1970).

Conflictul în prima concepţie freudiană este legat în principal de nevroză, în nevroze găsindu-se de regulă indiciile unei opoziţii între dorinţe şi realitate sau ceea ce numim un *conflict psihic*. În nevroză, conflictul apare în principal între tendinţele Eului (conştiente şi apărate de cenzură) şi cele ale libidoului (pulsiuni sexuale aparţinînd inconştientului), el fiind precedat de o privare care a împiedicat satisfacerea normală a libidoului, creînd astfel o predispoziţie spre conflict. Conflictul va depinde de raportul de forţe dintre *Eu* şi *libido* – pe de o parte Eul este constrîns să cheltuiască mai multă energie ca să menţină refularea tendinţelor pulsionale ale libidoului (indezirabile social), nemaiputîndu-se dedica unor sarcini constructive, pe de altă parte libidoul nu se mai poate satisface în realitate, pentru că este sublimat, distorsionat sau convertit în simptom.

Această opoziţie dintre inconştient şi conştient, tendinţă sexuală şi tendinţă a Eului este o reprezentare a opoziţiei care guvernează viaţa psihică dintre principiul plăcerii şi principiul realităţii, cel de-al doilea încercînd să-şi impună supremaţia asupra celui dintîi şi să împiedice o satisfacere imediată şi necontrolată a pulsiunilor sexuale (Rocheblave-Spenlé, 1970).

2.2. *Conflictul intern în a doua concepţie freudiană*

În noua topică prezentată de Freud în 1926 şi în scrierile ulterioare, personalitatea se compune din:

1. *Sine* – inconştient, rezervorul pulsiunilor urmărind descărcarea imediată de tensiuni, satisfacerea instinctuală.
2. *Eu* – în cea mai mare parte a sa conştient, el asigurînd percepţia realităţii (lumii externe) şi acţiunea asupra acesteia. Este cel care trebuie să menţină contactul cu realitatea şi un echilibru între forţele pulsionale ale Sinelui şi imperativele sociale ale Supraeului.
3. *Supraeu* – similar *Eului*, dar deosebindu-se de acesta pentru că îl domină, îl controlează şi supraveghează. Acest Supraeu, reprezentînd imperativele sociale şi morale, constă într-o interiorizare a imaginilor parentale şi este rezultatul conflictelor oedipiene. Supraeul joacă un rol asemănător cu cel al cenzurii din prima topică; numai că el obligă Eul să acţioneze, spre deosebire de cenzură, care avea în primul rînd rolul de protecţie a Eului.

De data aceasta, Eul ocupă un loc central, pentru că totul se petrece pe terenul său, el ia deciziile, el caută mijloacele prin care să fie satisfăcute pulsiunile Sinelui, el controlează accesul la motricitate. Pe de altă parte, este plasat într-o poziţie centrală, între Sine şi Supraeu, poziţie incomodă, pentru că trebuie să lupte pe două fronturi: împotriva lumii exterioare, care ameninţă cu distrugerea lumii interioare, ce are propriile scopuri, adică descărcarea imediată de tensiuni, satisfacerea instinctuală.

În cea de-a doua concepţie a lui Freud putem distinge mai multe forme de conflicte potenţiale, în care protagonist este Eul:

- *Conflictul între Eu şi lumea exterioară.* Eul poate să domine sau, dimpotrivă, să se lase dominat de lumea exterioară.

- *Conflictul între Eu şi Sine*. Există un conflict între tendinţa pulsională de descărcare a tensiunilor şi satisfacerea instinctuală, pe de o parte, şi funcţia Eului, care filtrează aceste impulsuri şi decide dacă descărcarea poate fi autorizată sau nu, pe de altă parte. În acest moment Eul poate fi supus unor exigenţe foarte puternice din partea Supraeului (culpabilitate, ruşine, dezgust), conflictul devenind un conflict atît între Eu şi Supraeu, cît şi între Eu şi Sine.
- *Conflictul între pulsiuni*. După 1920 Freud vorbeşte despre instinctele vieţii şi ale morţii, în conflict, dar şi fuzionate, sexualitatea conţinînd, de exemplu, un element agresiv, iar sadismul un element erotic. Alţi autori subliniază faptul că un conflict între pulsiuni este de neconceput, pentru că, în conformitate cu teoria psihanalitică, pulsiunile, chiar antagoniste, nu sînt în conflict pentru că inconştientul ignoră contradicţia. Conflictul se produce atunci cînd una dintre aceste pulsiuni este preluată de Eu şi alta refuzată, ceea ce duce la un conflict clasic între Eu şi Sine (Rocheblave-Spenlé, 1970).

2.3. *Conflictul intern în concepţia lui K. Horney*

În lucrarea intitulată *Conflictele noastre interioare*, autoarea de origine germană Karen Horney oferă din perspectivă psihanalitică explicaţii privind conflictele interne şi prezintă consecinţele acestor conflicte în viaţa noastră. Situîndu-se pe o poziţie relativ contrară celei a lui Freud, ea îşi declară încrederea în capacitatea omului de a-şi rezolva propriile conflicte, fapt pentru care îşi defineşte propria teorie ca fiind constructivistă, „deoarece ne permite pentru prima dată să atacăm şi să rezolvăm disperarea nevrotică" (1998, p. 17).

Dacă Freud pune la baza tuturor problemelor conflictul fundamental dintre Eu şi Sine (cel creat între nevoia de satisfacere şi mediul prohibitiv reprezentat de familie şi societate), K. Horney susţine caracterul secundar al acestui conflict şi militează pentru capacitatea omului de a-l rezolva, cu condiţia să-şi asume responsabilitatea soluţionării lui. Dacă Freud reduce problematica conflictului la cele două forţe constructive şi destructive (*Eros* şi *Thanatos*), explicînd, de exemplu, tendinţele sadice şi masochiste ca o îmbinare a lor, K. Horney respinge premisele teoretice ale lui S. Freud, dar admite existenţa conflictului fundamental ca „opoziţie dintre impulsurile egocentrice primitive şi conştiinţa noastră prohibitivă" (1998, p. 33).

În concepţia autoarei, din punct de vedere genetic conflictele îşi au originea în sentimentul de insecuritate, pe care autoarea îl numeşte „anxietatea fundamentală" (şi Freud vorbeşte de ea, dar în alţi termeni), rezultat al sentimentului copilului că dragostea părinţilor este doar un simulacru şi al „sentimentului de a fi izolat şi lipsit de ajutor într-o lume potenţial ostilă". Anxietatea fundamentală este condiţionată, determinată de anumite comportamente ale unor părinţi: dominaţia, indiferenţa/lipsa de consideraţie pentru trebuinţele reale ale copilului, atitudini înjositoare, prea multă admiraţie sau, dimpotrivă, dispreţ, lipsa de afectivitate din partea părinţilor, implicarea copilului în conflictele adulţilor, hiperprotecţia sau responsabilităţile prea mari încredinţate de adulţi, izolarea de ceilalţi copii, nedreptatea, promisiuni neonorate, atmosfera ostilă ş.a.m.d. Plasat pe un astfel de teren minat, copilul dezvoltă strategii de a face faţă acestor situaţii, tehnici de înfruntare a mediului ostil, acestea sedimentîndu-se uneori în tendinţe nevrotice, fiecare dintre ele antrenînd un pattern specific de conduite şi sentimente:

- orientarea spre oameni;
- orientarea împotriva oamenilor;
- îndepărtarea de oameni.

➢ În primul caz – *orientarea spre oameni* –, individul caută afecţiunea celor din jur, conformîndu-se pentru a trăi sentimente de apartenenţă – elementul în jurul căruia îşi construieşte „edificiul nevrotic": *neputinţa*. Persoanele aparţinînd acestui grup se caracterizează prin trebuinţa de aprobare, iubire, relaţii de prietenie şi de cuplu, iar atunci cînd nu li se răspunde pozitiv la cererea de afecţiune, explodează cu uşurinţă şi devin „compulsive în mod nediscriminativ", indiferent de calităţile şi de sentimentele reale ale persoanei vizate. Astfel de persoane vor căuta permanent aprobarea, afecţiunea celor din jur, dublată de o permanentă nevoie de securitate. Acest impuls (de securitate) va contura la personalitatea docilă un tip de comportament care să urmărească satisfacerea dorinţelor celor din jur sau a unei persoane anume. Astfel, ea devine reconciliantă, împăciuitoare, gata de sacrificii, „se convinge pe sine că iubeşte pe oricine, că toţi sînt simpatici şi vrednici de încredere" (Horney, 1998, p. 47).

K. Horney subliniază că în spatele acestui comportament docil există un proces de refulare a tendinţelor agresive, iar cu cît aceste tendinţe agresive sînt mai mult reprimate, cu atît vor întări comportamentul „docil". Ceea ce refulează individul sînt tendinţele agresive generate de experienţele negative (din copilărie, dar şi cele din perioada adultă), astfel încît persoana în cauză îşi consolidează propria trebuinţă de a plăcea celor din jur doar şi pentru a-şi rezolva conflictele nevrotice. Toate aceste impulsuri refulate vor ieşi la suprafaţă din cînd în cînd sub forma unor manifestări explozive, cărora ea le găseşte justificarea în tratamentele discriminative din partea celorlalţi.

➢ În cea de-a doua situaţie – *orientarea împotriva oamenilor* –, există tendinţa de îndepărtare de oameni, fapt pentru care *ostilitatea* apare în prim-plan. Convingerea fundamentală a tipului agresiv este că toţi oamenii sînt ostili şi, spre deosebire de omul docil, persoana agresivă are ca lege supremă urmărirea interesului personal, avînd tendinţa să exercite un control asupra semenilor. Personalitatea agresivă nu va plasa niciodată iubirea pe un piedestal, ea vede în acest sentiment o formă de a obţine beneficii. „În timp ce tipul docil tinde spre împăciuire, tipul agresiv face orice l-ar putea pune în evidenţă ca un bun luptător" (Horney, 1998, p. 56). Tipul agresiv exploatează oamenii, devine ostil, preocupat de prestigiu şi de a domina oamenii, deseori tipul docil devenind victima primului.

Tipului agresiv îi este foarte greu să suporte pierderile, el este tentat să-i acuze mai degrabă pe ceilalţi decît să-şi asume greşelile, consideră că asumarea greşelilor este un semn de slăbiciune, este adept al „filosofiei junglei". Se consideră o persoană realistă, dar, ca şi tipul docil, devine sclavul unilateralităţii. Munca nu constituie un scop în sine, ci un mijloc de a-şi atinge obiectivele egoiste; sterilitatea emoţională se va concretiza în munca sa printr-un nivel redus de creativitate.

➢ În ultimul caz – *îndepărtarea de oameni* –, subiectul are tendinţa de a se îndepărta de ceilalţi, trăieşte sentimentul că nu este înţeles, fapt pentru care preferă *izolarea*. Dacă fiecare dintre noi simţim uneori nevoia de singurătate, personalitatea izolată caută cu disperare solitudinea pentru a se elibera de tensiunea intolerabilă asociată cu prezenţa oamenilor. Persoanele de acest tip pun o barieră în relaţionarea emoţională cu ceilalţi oameni, nu se lasă implicate în astfel de raporturi, deşi la nivel formal „se înţeleg de

minune". Alte caracteristici sînt *înstrăinarea de sine* (o „paralizie faţă de experienţele emoţionale, incertitudinea cu privire la ce eşti, ce iubeşti, urăşti, doreşti, speri..." – Horney, 1998, p. 64); *trebuinţa de autonomie* (scăderea solicitărilor către cei din jur, ceea ce îi alimentează iluzia de libertate); *trebuinţa de intimitate* (este puţin deschis la tot ceea ce înseamnă confesiune, intimitate cu cei din jur).

Individul izolat va avea tendinţa să supraliciteze importanţa inteligenţei, considerînd că orice problemă poate avea o soluţie raţională, el însuşi adoptînd o astfel de soluţionare. În plus, distanţa emoţională a persoanei izolate caracterizează toate relaţiile sale cu ceilalţi, pentru ea a stabili relaţii afective (pozitive: iubire, negative: ură) înseamnă a-ţi crea o dependenţă faţă de cei din jur şi, automat, pierderea libertăţii. Ea se va simţi în siguranţă atît timp cît va fi departe de cei jur, încălcarea spaţiului personal este resimţită ca o ameninţare. În confruntarea cu aceste anxietăţi, „însinguratul" fuge, se ascunde, devenind neputincios, defensiv în confruntarea cu lumea reală.

Acestea sînt tendinţele dominante, deseori fiecare dintre ele fiind acompaniată în proporţii diferite de celelalte două (de exemplu, o persoană retrasă prezintă şi manifestări de ostilitate, şi tendinţe spre conformism). Trebuie precizat însă că tendinţa mai puţin evidentă nu este neapărat mai puţin influentă. În cazul omului normal, cele trei dimensiuni nu se exclud, ele pot conviețui. În schimb, în cazul nevroticului, una dintre tendinţe devine hotărîtoare, acoperind nu numai sfera relaţiilor interpersonale, dar şi întreaga sa personalitate, acesta ajungînd să judece conflictele prin prisma categoriei la care aderă (iubire *versus* ură).

Ceea ce *deosebeşte un conflict nevrotic de unul normal* este modul de abordare în ceea ce priveşte rezolvarea lui de către individ. În primul caz, factorii implicaţi sînt incompatibili (deseori persoanele nevrotice trăiesc sentimente contradictorii: dorinţă de respect însoţită de „îndatoritoarea umilinţă"). O altă diferenţă este cea a caracterului inconştient al conflictului nevrotic, spre deosebire de cel normal (şi conflictele normale pot dobîndi un profil inconştient, dar el poate fi adus foarte uşor în sfera conştientului). În plus, nevroticul este incapabil să aleagă în cazul unei alternative (sau îi este deosebit de greu), nu se simte liber să aleagă şi este permanent frămîntat de forţe opuse.

Prinsă în plasa propriilor conflicte, personalitatea nevrotică îşi va crea, conştient sau nu, o imagine îndepărtată de realitate, dar cu mare impact asupra vieţii sale. Construirea acestei imagini idealizate fiind un fenomen inconştient, pentru persoana nevrotică imaginea idealizată va deveni singura imagine „reală" şi, ca urmare, va acţiona în direcţia ei. Aceasta este foarte puternică pentru ei şi orice ameninţare din exterior a imaginii este resimţită tragic, pentru că înseamnă a dărîma „turnul de fildeş" în care trăieşte, a se „întîlni" cu slăbiciunile sale.

Subiectul trăieşte acut conflictul dintre Eul său real şi imaginea idealizată, iar încercările de a-l soluţiona duc la acutizarea lui. Imaginea idealizată exercitînd o putere foarte mare asupra individului, subiectul va încerca permanent să stabilească „o înţelegere" cu aceasta. Astfel, subiectul apelează la procesul de exteriorizare, adică acea „tentativă... de a trăi procesele interioare ca şi cum ar avea loc în afara cuiva şi, în plus, prezentarea acestor factori externi în aşa fel încît să pară responsabili de dificultăţile individului... refugiu din faţa conflictului său fundamental în imaginea sa idealizată" (Horney, 1998, p. 97).

Tensiunea dintre Eul real şi cel imaginar este atît de puternică încît subiectul preferă să îl exteriorizeze, să îl privească din afară. O persoană antrenată într-un astfel de proces

va avea tendinţa să creadă că ceilalţi sînt supăraţi pe ea, cînd de fapt supărarea are ca ţintă propria-i fiinţă (este supărată pe ea însăşi). Faptul că persoana apelează la ceilalţi pentru a-şi exterioriza conflictele îi va amplifica dependenţa de ei – va avea nevoie de ei pentru propriile justificări.

Proiecţia semnifică trăirea unor tendinţe sau stări indezirabile social (propriile tendinţe de trădare, ambiţie, dominaţie, fariseism, resemnare etc.) şi atribuirea („deplasarea"/ „proiectarea") lor inconştientă ca fiind trăite de altcineva. De exemplu, o persoană îşi exteriorizează *disprețul* fie disprețuindu-i pe ceilalţi, fie trăind cu sentimentul că ceilalţi o disprețuiesc. În funcţie de structura de personalitate, va predomina una dintre cele două forme: tipul agresiv va avea tendinţa să-i disprețuiască pe ceilalţi, în timp ce tipul docil, dimpotrivă, va recurge la autoînvinuire, autoincriminare, atribuindu-le în acelaşi timp celorlalţi comportamente disprețuitoare. Ca un alt exemplu în cadrul aceluiaşi fenomen, putem cita *furia faţă de sine*, care se exteriorizează sub forma a *trei modalităţi*:

1. sub forma *iritabilităţii*, *mîniei* faţă de defectele celorlalţi (în fapt, faţă de propriile defecte), atunci cînd ostilitatea individului este neinhibată;
2. sub forma *fricii permanente* (conştientă sau nu) ca propriile defecte să nu-i supere pe ceilalţi (îi este teamă să nu declanşeze reacţii de ostilitate din partea celorlalţi). Se creează un lanţ vicios: frica faţă de ceilalţi îi alimentează „docilitatea", care la rîndu-i va genera forme exacerbate de frică;
3. sub forma unor *manifestări somatice* (crize ipohondriace).

Pe de altă parte, personalitatea nevrotică este capabilă să ignore contradicţiile evidente dintre propriul comportament şi imaginea sa idealizată. Individul apelează la modalităţi care să-l ţină departe de conflictele lui, adică nu vede ceea ce nu îi convine. Gradul de „orbire" depinde de incapacitatea sa de a recunoaşte conflictele, de interesele subiectului de a închide ochii la o serie de aspecte ale personalităţii sale. Pus în faţa conflictului între imaginea idealizată de sine şi realitatea existenţei sale, nevroticul apelează la pseudo-soluţii, care nu fac altceva decît să agraveze situaţia. Printre aceste pseudo-soluţii, pe care K. Horney le denumeşte „pete oarbe", se numără:

- *Compartimentarea* – nevroticului i se pare că ceea ce se întîmplă într-unul dintre compartimente (exemple: viaţă familială, profesională, relaţii cu vecinii etc.) nu ar afecta funcţionarea celorlalte.
- *Raţionalizarea* – încercarea subiectului de a-şi oferi lui şi celorlalţi explicaţii mulţumitoare care să-i asigure un confort psihic şi deci „armonie artificială" („autoamăgire prin raţionament").
- *Autocontrolul excesiv* – strategie la început conştientă de control al emoţiilor contradictorii, strategie care se automatizează, subiectul ajungînd să-şi înfrîneze orice manifestare a spontaneităţii; cu cît subiectul încearcă să-şi „încătuşeze" furia, cu atît ea va căpăta proporţii explozive şi cu atît va fi mai mare nevoia de autocontrol pentru a o înăbuşi, creîndu-se un cerc vicios.
- *Corectitudinea arbitrară* – este o formă de exteriorizare a îndoielilor venite din exterior şi interior, ca rezultate ale conflictelor nerezolvate, îndoiala făcîndu-l pe individ incapabil să deruleze o acţiune, paralizîndu-l; teama de a fi influenţat de cei din jur îl face să se plaseze pe poziţii rigide, definite de el ca fiind corecte;
- *Evazivitatea* – opusă corectitudinii arbitrare, situaţie în care persoana este incapabilă să se fixeze pe o poziţie, sentimentul general în raporturile cu un astfel de individ

fiind cel de confuzie, de neînţelegere; nevroticul va nega orice afirmaţie care nu-i convine sau îl pune într-o poziţie stînjenitoare şi oscilează în atitudinile sale faţă de ceilalţi.

- *Cinismul* – reprezintă o formă de negare şi ridiculizare a valorilor morale, cinismul ajutîndu-l pe nevrotic să se elibereze de constrîngerea de a clarifica ceea ce doreşte sau crede cu adevărat.

2.4. *Conflictul intern în perspectiva altor psihanalişti*

➢ *Alfred Adler* arată că indivizii care se confruntă cu anumite conflicte intrapsihice (sentimentele/complexele de inferioritate, neîncrederea în sine, vulnerabilitatea) dezvoltă ceea ce el a numit *fenomenul compensării*, care poate deveni chiar *supracompensare* (transformarea unui defect sau complex într-o motivaţie pentru dezvoltarea unor abilităţi excepţionale). În concepţia autorului menţionat, copiii îşi văd părinţii ca fiind puternici şi capabili şi, în comparaţie cu ei, se simt slabi şi inferiori. Începînd cu aceste prime percepţii, viaţa devine o luptă pentru a ne împăca cu fragilitatea noastră şi pentru a crea o faţadă a puterii şi superiorităţii care să ascundă sentimente de inadecvare. A. Adler consideră această luptă pentru depăşirea sentimentelor de inferioritate ca fiind impulsul de bază care-l direcţionează pe om, principalul motor al realizărilor individuale. Mai mult, conflictul intern declanşat de perceptia inferiorităţii într-un domeniu relevant pentru individ (inferioritate reală sau nu) şi *supracompensarea* sînt responsabile de realizările umane deosebite.

➢ *Carl Gustav Jung* vorbeşte de o parte a personalităţii noastre numită *persona*, care nu este o expresie autentică a personalităţii, ci imaginea pe care o oferim celorlalţi, imagine care include măştile utilizate atunci cînd relaţionăm. Această ruptură între „persona" (personalitatea „socială") şi personalitatea autentică creează conflicte interioare din cauza diferenţelor dintre aşteptările interne şi ceea ce primim de la ceilalţi. Acelaşi autor enunţă principiul polarităţii energiei psihice, momentele de conflict interior, tensiunea psihică internă făcînd posibilă existenţa însăşi a vieţii psihice.

➢ *Erich Fromm* crede că personalitatea este caracterizată de un conflict fundamental între nevoia de libertate şi nevoia de securitate. Caracterul conflictual al libertăţii se rezolvă pentru că sîntem fiinţe conştiente şi avem o natură transcendentă. Conştiinţa inferiorităţii sau superiorităţii noastre ne face să fim liberi, în schimb trebuie să activăm o serie de procese psihice pentru recîştigarea securităţii: autoritarismul, sadismul, conformarea automată, pierderea sinelui, alienarea, singurătatea.

3. Perspective nonpsihanalitice asupra conflictului intern

Aşa cum observa A.M. Rocheblave-Spenlé (1970), încă dinainte de apariţia teoriilor psihanalitice teoriile morale au recunoscut sciziunea din sînul personalităţii, care nu este nici bună, nici rea. Literatura beletristică a zugrăvit acest lucru (de exemplu, Goethe prin vocea lui Faust exclamă: „Două suflete, vai!, sălăşluiesc în pieptul meu"). Pierdută în studiul analitic al facultăţilor, psihologia s-a arătat timidă în faţa problemei agresiunii, a luptei

care opune un individ altuia. Cît despre filosofie, filosofia existenţialistă pune un accent foarte puternic pe relaţiile conflictuale dintre oameni (vezi, de exemplu, Sartre).

➢ *Théodule Ribot*, în cartea sa *Les maladies de la personnalité* (1884), admite existenţa tendinţelor contradictorii în sînul Sinelui[1], numai că, în timp ce la individul normal aceste tendinţe opuse se echilibrează, la cei alienaţi una este hipertrofiată în defavoarea celeilalte, ceea ce atrage o reacţie în sens invers; astfel, are loc o oscilaţie permanentă între două tendinţe opuse, generînd un puternic conflict intern. Recunoaşterea dinamismului fiinţei umane, a pluralităţii Sinelui a deschis uşa concepţiilor dinamice şi structuraliste ale personalităţii şi, în consecinţă, teoriilor asupra conflictului.

➢ *William Stern*, prin lucrarea postumă *Psihologia elaborată pe fundamente personaliste*, devine fondatorul psihologiei personaliste, definind personalitatea ca o „totalitate individuală", dar complexă, adică structurată. Dacă la nivel pur biologic organismul este în unitate cu lumea şi cu el însuşi, în concepţia lui W. Stern conştiinţa este rezultatul disocierii, tensiunii, conflictului.

➢ Pentru *Pierre Janet*, conflictul apare la toate nivelurile conduitei şi este indisolubil legat de aceasta. Din moment ce conduita nu este exclusiv instinctivă, fiind posibil un control al actului (prin inhibiţie), aceasta înseamnă deja existenţa unui conflict între două tendinţe. În concepţia autorului menţionat, conflictul se dovedeşte de asemenea important în ceea ce Janet a numit conduite sociopersonale, subliniind faptul că, din momentul apariţiei unei conduite sociale, există şi lupta, conflictul interpersonal. Acest conflict este permanent însoţit, în surdină, de un conflict intrapersonal, întrucît celălalt este în noi (Rocheblave, 1970).

➢ *C. Menninger* a scris o carte, *Omul împotriva lui însuşi*, în care s-a referit la comportamentul autodistructiv al omului, prin care acesta îşi creează eşecul. El enumera posibilele *beneficii ale eşecului*: a) să-ţi confirmi credinţa ta că nu eşti bun într-un anumit domeniu; b) să frustrezi sau să dezamăgeşti pe alţii; c) să te păstrezi într-o stare de dependenţă; d) să obţii simpatie/compătimire. În opinia aceluiaşi autor, sentimentele de adecvare/inadecvare pot coexista sau pot să se schimbe frecvent.

➢ *Carl Rogers* consideră că toţi luptăm să devenim Eul nostru autentic şi unic. Ceea ce ne stă în cale este tendinţa de a nega propriile noastre sentimente, de a pretinde că sîntem cineva care de fapt nu sîntem, de a evita să facem faţă Eului nostru autentic. Conform punctului de vedere al lui C. Rogers, Eul autentic iese spontan la suprafaţă dacă sîntem suficient de norocoşi să ne fie satisfăcute nevoile de bază (hrană, sănătate, siguranţă, iubire, stimă de sine) şi să experimentăm în mod deschis emoţiile noastre. Dacă conflictele intrapsihice sau relaţionale apar atunci cînd, pentru a păstra aprecierea din partea celorlalţi, persoana ajunge să falsifice anumite valori atribuite de ceilalţi, dezvoltarea optimă a personalităţii corespunde situaţiei în care individul se apreciază pe sine pornind de la experienţa sa proprie, fără a-şi crea o dependenţă de ceilalţi în autoevaluare.

1. Optăm pentru termenul „Sine" atunci cînd ne referim la realitatea descrisă de cuvintele *Soi* (franceză) sau *Self* (engleză), făcînd precizarea că nu este vorba despre sensul psihanalitic al acestui termen (vezi şi Ticu Constantin, 2004, pp. 132-150).

➢ *A. Bandura*, psiholog behaviorist cu contribuţii remarcabile în domeniul învăţării sociale, subliniază faptul că neîncrederea în sine şi conflictele interioare deteriorează rezultatele acţiunilor personale şi autoreglarea. Stima de sine condiţionează autoeficienţa, în timp ce ruminaţiile, traumele psihice, sentimentele de inferioritate determină inefi-cienţa personală. Teama, îngrijorarea, suspiciunea scad eficacitatea, în timp ce calmul, încrederea, răbdarea o sporesc.

➢ *Gordon W. Allport* nu ne vede ca sclavi controlaţi de factori interni şi externi (ca Freud), el consideră că oamenii au capacitatea de a face alegeri raţionale, creative legate de propriul comportament. Un scop necesar al vieţii nu este reducerea tensiunii, ci nevoia constantă de creştere a tensiunii, ceea ce ne face să căutăm noi senzaţii şi provocări. În opinia autorului menţionat, ceea ce ne interesează mai mult este procesul realizării unui lucru decît realizarea în sine, iar menţinerea unei tensiuni optime determină dezvoltarea personală.

➢ *E. Erikson* vede dezvoltarea umană în termenii unor serii de conflicte, astfel încît în fiecare stadiu individul se confruntă cu un anumit tip de criză. Fiecare conflict există potenţial de la naştere ca o predispoziţie, creşte şi capătă relevanţă numai într-un stadiu de dezvoltare în care mediul avansează anumite solicitări faţă de individ. El numeşte criză această confruntare cu mediul. O criză presupune schimbarea fundamentală a perspectivei asupra vieţii. Este momentul în care individul devine vulnerabil, deşi el capătă noi abilităţi, deprinderi etc. Personalitatea are două moduri de a reacţiona în situaţie de criză : un mod neadaptativ, negativ sau un mod pozitiv. Fiecare criză presupune prezenţa unor conflicte interioare, exprimate în cîteva concepte fundamentale : încredere *versus* neîncredere ; autonomie *versus* îndoială de sine ; iniţiativă *versus* vinovăţie ; identitate *versus* confuzie ; intimitate *versus* izolare ; identitatea Eului *versus* disperare.

➢ Pentru *Abraham H. Maslow*, conflictele interioare ţin de conflictul între motivaţii, între cele plasate la nivelul de bază şi cele superioare, de devenire (metatrebuinţe). Totuşi, s-a constatat ca uneori individul poate accede la metatrebuinţe fără a fi satisfăcute trebuinţele de bază (hrană, adăpost), de exemplu în cazul unor asceze spirituale. Eşecul autorealizării poate crea conflicte interioare şi sentimentul de eşec personal.

➢ *I.P. Pavlov* şi echipa condusă de el au utilizat conflictul pentru a induce nevroze experimentale la cîini şi maimuţe. Ei au demonstrat că nu orice conflict, prin el însuşi, determină o patologie fizică şi psihologică. De exemplu, maimuţele care trăiesc în grupuri structurate ierarhic nu au fost afectate de conflictele care au cauzat ulcer şi nevroze la cîini ; totuşi, aceste maimuţe au dezvoltat tulburări serioase de natură nevrotică, psihosomatică şi fizică după ce structura ierarhică a grupului a fost modificată artificial (de exemplu, în cazul masculului dominant, prin separarea lui într-o cuşcă care-i permitea să observe cum masculii subordonaţi ai grupului se hrănesc primii şi se împerechează cu femela dominantă).

➢ *Kurt Lewin* a fost primul autor care a pus în evidenţă conflictul între scopuri cu cele trei modalităţi de exprimare (atracţie – atracţie, atracţie – evitare, evitare – evitare). În desfăşurarea proceselor conflictuale există diferenţe individuale destul de mari ; predominanţa reacţiilor negative apare mai frecvent la persoanele cu instabilitate emoţională, cu rezistenţă redusă la tensiuni, la cei la care motivaţia de evitare a eşecului este mai

mare decît motivaţia pentru succes. Atunci cînd aceste motivaţii sînt egale în intensitate, conflictul este maxim.

➢ *Leon Festinger*, în *teoria disonanţei cognitive*, susţine că conflictul intrapsihic este frecvent, deseori individul devine „cîmpul de luptă" a două idei sau opinii care se contrazic, convingerea sa anterioară sau decizia deja luată se lovesc de un nou punct de vedere sau de o concepţie care vine din exterior şi care o contrazice pe prima. Acest fenomen generează disconfort, tensiune sau ceea ce autorul numeşte *disonanţă cognitivă*. Disonanţa cognitivă este cu atît mai intensă cu cît ideile care vin în disonanţă sînt mai importante pentru subiect, sînt mai numeroase (comparativ cu cele în armonie). Ca să reducă această stare de disconfort, individul fie trece la acţiune pentru a demonstra comportamental concordanţa între ceea ce crede/ceea ce a afirmat şi realitate, fie, cel mai frecvent, rezolvă disonanţa în plan cognitiv prin raţionalizare.

➢ *E.T. Higgins* descrie două dimensiuni ale Sinelui (*self*) care pot declanşa conflictul intern atunci cînd există o discrepanţă mare între ele : *Sinele actual* (ce este sau crede că este persoana într-un anumit moment) şi *Sinele ideal* (ce şi-ar dori să fie).

➢ *G. Loewenstein*, dezvoltînd un model propus de T.C. Schelling în 1984 (conflictul intrapersonal ca rezultat al unor imagini de sine diferite care coexistă în fiecare persoană, fiecare dintre acestea avînd motive, credinţe şi scopuri proprii), susţine că oamenii trăiesc conflicte intrapersonale ca rezultat al tensiunii dintre ceea ce doresc să facă şi ceea ce cred că trebuie să facă. Componenta „vreau" a Sinelui este văzută ca o reacţie instinctivă, cerînd satisfacere imediată, pe cînd componenta „trebuie" este văzută ca un răspuns ce reflectă interese pe termen lung (O'Connor şi colab., 2002).

4. Perspectiva actuală asupra conflictului intern

Exerciţii

➲ Pe măsură ce citiţi despre conflictele interne, căutaţi să le exemplificaţi cu experienţe proprii.

Atunci cînd fac referire la conflictul intern, majoritatea specialiştilor care lucrează în domeniul psihologiei rezolvării conflictelor acceptă ideea că, dincolo de nuanţări, conflictul intrapersonal poate viza trei mai aspecte : *frustrarea*, *conflictul între scopuri* şi *conflictul de rol* (*ambiguitatea*).

➢ *Frustrarea* apare cînd un comportament orientat spre atingerea unui scop este blocat înainte ca acest obiectiv să fie atins. În anumite situaţii, la niveluri moderate de intensitate, frustrarea poate avea efecte pozitive asupra activităţii individuale. Dar, de cele mai multe ori, ea poate declanşa comportamente ca *agresivitatea*, *retragerea* (replierea şi închiderea comunicării) sau *compromisul* (prin abdicarea de la normele sau ţelurile definite anterior).

➢ *Conflictul între scopuri* apare atunci cînd un scop are atît valenţe pozitive, cît şi negative sau cînd persoana are mai multe scopuri în competiţie, care se blochează reciproc. În general sînt identificate trei tipuri de *conflicte între scopuri* :

- *atracţie - atracţie*, situaţie în care individul este motivat să se apropie de două sau mai multe scopuri pozitive, dar care se exclud reciproc ;
- *atracţie - evitare*, situaţie în care un singur scop are în acelaşi timp atît valenţe negative, cît şi valenţe pozitive (un scop este şi atractiv, şi repulsiv în acelaşi timp) ; de exemplu, plecarea la facultate, atractivă, dar şi dătătoare de nelinişti din cauza părăsirii familiei, a prietenilor, a unei fiinţe dragi etc. ; fiecare experienţă nouă implică un tip de conflict apropiere - evitare ;
- *evitare - evitare* : individul este motivat să evite două sau mai multe scopuri exclusive.

➢ *Conflictul de rol* (ambiguitatea în exercitarea rolurilor) este cel mai adesea un conflict între personalitatea individului şi aşteptările (proprii sau ale celorlalţi) legate de exercitarea cu succes a unui rol anume (tată, şef, coechipier etc.). Ambiguitatea de rol care apare cînd persoana nu intuieşte prescripţiile rolului sau ele nu îi sînt clare (cum trebuie să se comporte, ce trebuie să facă), cînd percepe aceste solicitări ca fiind contradictorii sau cînd simte o „confruntare" între diferitele sale roluri (rolul de şef şi cel de coleg).

Pe de altă parte, în literatura de specialitate sînt prezentate ca asociate conflictului intrapersonal sau ca o consecinţă a acestuia o serie de alte fenomene psihice.

➢ *Conflictul cognitiv* este un conflict mental care apare atunci cînd convingerile şi ideile individului sînt contrazise de o nouă informaţie. Apare atunci *disonanţa cognitivă*, care este o „relaţie de nepotrivire sau nearmonizare a două structuri psihice (nu numai cognitive, ci şi afective, atitudinale etc.) aparţinînd aceleiaşi persoane sau mai multora. Este un fenomen personal sau interpersonal dizarmonic, trăit ca o stare confuză, tensională, ca disconfort psihic, generînd nevoia reducerii şi evitării sale, antrenînd persoana sau grupul în modificarea elementelor cognitive şi afective, a atitudinilor, comportamentului, şi aceasta prin intermediul acţiunii psihosociale cu sens compensator, echilibrator" (Popescu-Neveanu, 1978, p. 207). Cel care a introdus termenul de disonanţă cognitivă a fost Leon Festinger, în anul 1957. El a fundamentat conceptul pe premisa că există diferenţe între indivizi în privinţa suportabilităţii unor inadvertenţe, contradicţii între cogniţii (cogniţiile fiind procesele mentale, psihologice ale funcţionării cerebrale în *realizarea cunoaşterii* - prin dobîndirea informaţiei, tratarea, păstrarea, exploatarea ei -, dar şi *rezultatul* cunoaşterii), manifestate prin tendinţa de reducere a acestei discrepanţe şi reinstaurarea echilibrului. Reducerea tensiunii cognitive se realizează prin ajustarea, modificarea fie a propriilor cogniţii, atitudini, fie a atitudinilor altora. Pe lîngă aceste două reacţii fundamentale, mai putem recurge fie la respingerea informaţiei noi („Nu este adevărat, soţul meu nu mă poate înşela"), fie la minimalizare („Poate ai înţeles greşit situaţia, soţul şi femeia aceea erau împreună pentru că mai aveau de pus la punct nişte detalii la proiect"), fie la renunţarea la sursa de informaţii (rupeţi legătura cu prietenul care v-a informat asupra infidelităţii soţului, aruncaţi cartea în care scrie ceva cu care nu puteţi fi de acord).

Şcoala de psihologie socială de la Geneva (W. Doise şi G. Mugny) a explicat dezvoltarea intelectuală a copilului tocmai prin acest gen de conflict cognitiv (vezi şi Neculau, 1998, pp. 47-59). Disonanţa cognitivă explică şi unul dintre mecanismele complianţei, principiul angajamentului, conform căruia persoana care a manifestat un anumit comportament considerat de ea reprobabil îşi va modifica ideile, atitudinile, pentru a le pune *post factum* în acord cu acţiunea, reducînd astfel disonanţa cognitivă greu de tolerat (Cialdini, 1993, pp. 51-93).

➢ *Conflictul perceptiv* este denumirea pe care unii autori o mai dau erorilor în perceperea unor stimuli („iluziile", de exemplu cele vizuale), datorate încălcării de către imagine a regulilor senzaţiei (cum ar fi mecanismele constanţei mărimii sau adîncimii).

➢ *Complexele* se referă la un grup de idei reprimate care face ca, în răspunsul său, individul să persiste în a gîndi, simţi şi acţiona într-un anumit mod rigid şi auto-depreciativ, chiar dacă realitatea este alta. Componentele complexului pot exista fie în conştient, fie în inconştient, conflictele, frustrările şi ameninţările la adresa securităţii personale fiind de regulă reprimate în inconştient, unde rămîn adormite, dar nu uitate. Aceste amintiri inconştiente pot guverna răspunsul unui individ la conflictul emoţional chiar şi în viaţa de adult. În teoria psihanalitică sînt importante în special complexele Oedip şi Electra, descrise de Freud, şi complexul de inferioritate descris de Alfred Adler.

➢ *Mecanismele de apărare* sînt „mecanisme psihologice inconştiente, utilizate de individ pentru a diminua angoasa generată de conflictele interioare între exigenţele instinctuale şi legile morale şi sociale" (Sillamy, 1996). Conceptul de „apărare" apare pentru prima dată la S. Freud în lucrarea *Psihonevrozele de apărare*. Iniţial, S. Freud utilizează în mod destul de nediferenţiat termenii „apărare" („toate procedeele de care se serveşte Eul în conflictele susceptibile de a conduce la nevroză") şi „refulare" („un mod de apărare mai bine determinat", „un fel de prototip pentru alte operaţii de apărare"). Inventariind opera lui Freud, Buckley (1995) identifica zece mecanisme de apărare descrise de Freud :

- *refularea* (omniprezentă, implicată chiar în naşterea inconştientului) ;
- *regresia* (pusă în legătură cu fenomenul de fixaţie) ;
- *sublimarea* şi *formaţiunea reacţională* ;
- *proiecţia* ;
- *întoarcerea* împotriva propriei persoane şi *transformarea în contrariu* ;
- *introiecţia* sau *identificarea* ;
- *anularea retroactivă* şi *izolarea*.

Anna Freud, în cartea sa *Eul şi mecanismele de apărare*, pune bazele a ceea ce mai tîrziu va deveni psihologia Eului şi analiza mecanismelor de apărare, deplasînd analiza de la conflictele intrapsihice la modalităţile de care dispune Eul pentru gestionarea mai mult sau puţin adecvată a acestora. În această perspectivă, nu contează atît de mult conflictul (care de multe ori nu se lasă lichidat prin conştientizare), cît construirea şi dezvoltarea unor modalităţi defensive optime de gestionare a lui.

Ca o continuare în tradiţia psihanalitică, Melanie Klein a introdus în seria mecanismelor de apărare *clivajul*, *idealizarea* şi *identificarea proiectivă* ca mecanisme precoce, în baza cărora ea explică o mare parte din funcţionarea psihologică şi din constituirea aparatului psihic în primii ani de viaţă. Opera sa va fi continuată de Kernberg, care aşază conceptul de clivaj în centrul teoriei sale despre stările-limită şi descrie şi alte mecanisme de apărare : *idealizarea primitivă*, *refuzul primitiv*, *omnipotenţa*, *deprecierea* şi *identificarea proiectivă*.

Studiile au continuat în această direcţie, ceea ce face ca în *Manualul de diagnostic şi statistică a tulburărilor mintale*, versiunea IV (*DSM IV*), mecanismele de apărare să fie recunoscute şi detaliate, ele cuprinzînd cinci dintre mecanismele identificate iniţial de A. Freud - *introiecţie*, *regresie*, *orientare către sine*, *transformare în contrariu* şi

sublimare – la care se mai adaugă alte treisprezece: *agresiunea pasivă, clivajul, deplasarea, devalorizarea, disocierea, idealizarea, intelectualizarea, raţionalizarea, refuzul realităţii, reprimarea, reveria autistă, somatizarea, traducerea în act.* La aceste mecanisme de apărare se mai adaugă încă treisprezece, în *DSM V* figurînd în plus: *autoafirmarea, altruismul, anticiparea, autoobservarea, capacitatea de a recurge la celălalt, distorsiunea psihotică, identificarea proiectivă, omnipotenţa, plîngerea cuprinzînd solicitarea unui ajutor şi respingerea ajutorului, proiecţia delirantă, refuzul psihotic, retragerea apatică, umorul.*

***

Spre deosebire de psihologia clinică, în care cercetările empirice asupra conflictului sînt puţine, în psihologia generală şi socială există un număr considerabil de teorii verificate experimental. În decursul ultimilor ani s-au dezvoltat metode obiective de măsurare a conflictului, de tipul testelor sau al scalelor de evaluare a personalităţii. Metodologia de construire a acestor teste a avut la bază fie teoria dezechilibrului a lui F. Heider, fie teorii şi concepte aparţinînd altor psihologi de orientare socială, precum Cartwright, Harary, Festinger. Astfel, diferiţi autori au operaţionalizat şi au folosit termeni diferiţi pentru evaluarea unor noţiuni similare: *inconsistenţă/consistenţă, echilibru/dezechilibru, disonanţă/consonanţă* şi *conflict/armonie*.

Construindu-se instrumente de evaluare a conflictului sau predispoziţiei la conflict, a fost posibilă descrierea legăturilor dintre tipul sau intensitatea conflictului intern şi severitatea simptomelor. De exemplu, s-a demonstrat că severitatea simptomatologiei este mai mică la persoanele capabile să suporte ambiguitatea, discrepanţele şi incertitudinea. Referindu-ne la actul terapeutic care intervine în scopul diminuării sau eliminării conflictului intern, cunoaşterea intensităţii şi profilului conflictului, evaluate înainte şi după psihoterapie, poate ajuta la evaluarea eficacităţii terapiei şi poate orienta terapia spre problemele fundamentale specifice fiecărui pacient. În acest fel, terapeutul poate determina mai uşor care dintre atitudinile şi credinţele pacientului sînt conflictuale într-un grad mai înalt şi poate acţiona cu eficienţă asupra lor.

Exerciţii

➲ Analizaţi conflictele de mai jos prin prisma informaţiilor despre conflictul psihic:

a) O tînără de 20 de ani, studentă la Drept, îşi dă seama că este însărcinată, la două săptămîni după ce se despărţise irevocabil de iubitul ei, prins în flagrant de infidelitate. Nu ştie ce să facă: să nască copilul, să avorteze sau să-şi anunţe partenerul pentru a-i solicita sprijin.

În final decide să nască, fără să-şi anunţe nici partenerul, nici părinţii.

Conflictul intern continuă. Tînăra se gîndeşte foarte serios dacă să dea copilul spre creştere mamei sale ori să-l dea spre adopţie, cum a decis cînd s-a hotărît să păstreze sarcina.

b) „I-aş cere o întîlnire, dar mi-e teamă să nu mă refuze. La reacţia lui mă gîndesc de săptămîni... Nu ştiu ce să fac".

c) Sînt învăţătoare. Încă din timpul liceului mi-am dorit să urmez cursurile facultăţii la care sînt acum, dar situaţia financiară nu mi-a permis. Acum, cu noua formă de învăţămînt la distanţă, am şansa de a face ceea ce vreau; însă din nou intervine problema banilor. Cu mare greutate am reuşit pînă acum să-mi achit taxele de şcolarizare, ţinînd cont de salariile pe care le avem. Mă întreb dacă să continuu aceste cursuri, ţinînd cont că-mi place ceea ce învăţ, că m-am descurcat pînă acum la examene, neavînd nici o restanţă, că mă simt oarecum împlinită şi satisfăcută, sau să renunţ, în ideea că poate voi continua mai tîrziu, cînd poate voi avea o situaţie materială mai stabilă, şi să mă bucur de banii mei, puţini, de tinereţea mea în alt mod, plecînd în concediu, cumpărîndu-mi haine, cărţi etc.

Rezumat

Conflictul intrapersonal apare în interiorul individului. De obicei nu este evident pentru alte persoane, deşi poate participa la declanşarea sau amplificarea conflictului interpersonal (cel care presupune existenţa a două sau mai multe persoane aflate în dispută) sau poate fi influenţat de acesta.

S. Freud pune accentul pe rolul conflictului intrapersonal în dinamica personalităţii, conflictul fiind legat în principal de nevroză. El face distincţia între mai multe forme de conflicte potenţiale (între Eu şi lumea exterioară, între Eu şi Sine, între pulsiuni), cel mai important fiind cel dintre tendinţa pulsională de descărcare a tensiunilor asociată cu satisfacerea instinctuală şi funcţia Eului care filtrează aceste impulsuri şi decide dacă descărcarea poate fi autorizată sau nu.

K. Horney admite existenţa conflictului fundamental ca „opoziţie dintre impulsurile egocentrice primitive şi conştiinţa noastră prohibitivă". Din punct de vedere genetic, conflictele îşi au originea în sentimentul de insecuritate pe care autoarea îl numeşte „anxietatea fundamentală". Subiectul trăieşte acut conflictul dintre Eul său real şi imaginea idealizată (dominată de una dintre cele trei tendinţe nevrotice: *orientarea spre oameni, orientarea împotriva oamenilor, îndepărtarea de oameni*), iar încercările sale de a-l soluţiona duc la acutizarea conflictului.

Tot în tradiţie psihanalitică, A. Adler consideră că indivizii care se confruntă cu anumite conflicte intrapsihice (sentimente de inferioritate, neîncredere, vulnerabilitate) dezvoltă *fenomenul compensării* sau *supracompensării*, C. Jung defineşte *persona* ca o parte a personalităţii noastre, dar nu una autentică, ci o imagine pe care o oferim celorlalţi, ca potenţială sursă a conflictului intern, în timp ce E. Fromm crede că personalitatea este caracterizată de un conflict fundamental între nevoia de libertate şi nevoia de securitate.

Dintr-o perspectivă nonpsihanalitică, aşa cum rezultă din analiza concepţiilor foarte eterogene oferite de diferiţi autori, conflictul psihologic este considerat fie a) o *caracteristică normală* a psihismului, o condiţie a dezvoltării şi autodepăşirii (C. Rogers, G.W. Allport, E. Erikson), fie b) o *consecinţă negativă*, rezultat al unor perturbări în ansamblul personalităţii (W. Stern, P. Janet, A.H. Maslow, K. Lewin, L. Festinger, E.T. Higgins, G. Loewenstein), în fine, o formă patologică de adaptare la viaţă, la situaţiile traumatice şi frustrante (T. Ribot, C. Menninger, A. Bandura, I.V. Pavlov).

Majoritatea specialiştilor care lucrează în domeniul psihologiei rezolvării conflictelor acceptă ideea că, dincolo de nuanţări, conflictul intrapersonal poate viza trei mari aspecte: *frustrarea, conflictul între scopuri* şi *conflictul de rol*, în timp ce cele mai frecvente consecinţe ale conflictelor interne sînt considerate *complexele* şi *mecanismele de apărare*.

Psihologia contemporană insistă pe realizarea de studii empirice de validare a modelelor teoretice avansate de diferiţi autori, în ultimele decenii existînd un număr considerabil de teorii verificate experimental.

În decursul ultimilor ani s-au dezvoltat metode obiective de măsurare a conflictului, de tipul testelor sau al scalelor de evaluare a personalității. Prin construirea instrumentelor de evaluare a conflictului sau predispoziției la conflict, a devenit posibilă descrierea obiectivă a legăturilor dintre tipul sau intensitatea conflictului intern și diferite alte variabile, care pot fi utilizate în strategiile de rezolvare/diminuare a conflictelor și în intervenția psihoterapeutică.

Capitolul 4

Personalitatea partenerului și managementul specific al conflictului

Obiective operaționale

1. Interacțiunea cu persoane cu comportamente dificile
1.1. Dimensiuni ale analizei
1.2. „Personalitățile dificile" și managementul specific al conflictului cu fiecare tip
2. Interacțiunea cu persoane cu tulburări de personalitate
Rezumat

Obiective operaţionale

După parcurgerea acestui capitol veţi putea:

1. Să descrieţi fiecare dintre cele 10 tipuri şi/sau comportamente „dificile" pentru ceilalţi şi fiecare dintre cele 14 tipuri de tulburări de personalitate care ridică probleme speciale de relaţionare.
2. Să enumeraţi, pentru fiecare personalitate în parte, comportamentele recomandabile şi reacţiile nerecomandabile ale celor din jur.
3. Să vă cunoaşteţi mai bine stilul de colaborare şi conflict, prin raportarea voastră la comportamentele dificile.
4. Să vă ameliorați climatul psihosocial la locul de muncă şi în viaţa personală, prin punerea în practică a îndrumărilor cu caracter aplicativ.

Precizări introductive. Strategiile de colaborare, respectiv prevenţie şi evitare a conflictului, şi cele de rezolvare a acestuia pierd semnificativ din puterea lor generalizatoare în faţa persoanei concrete cu care interacţionăm. Dificultatea poate fi sporită de anumite comportamente mai atipice, cu caracter „dificil", cum le-au numit unii autori care au şi elaborat de altfel tipologii *sui generis*, pentru uzul curent al celui nefamiliarizat cu tipologiile psihologice (vezi Brinkman şi Kirschner, 1994).

Acest subcapitol se bazează pe tipologiile lui Brinkman şi Kirschner, 1994, şi Lelord şi André, 2003b. Spre deosebire de Brinkman şi Kirschner, care fac o tipologie profană, de simţ-comun, bazată pe comportamentele tipice observate de ei la locul de muncă, fără trimitere explicită şi necesară la tulburările de personalitate din tipologiile clinice, cartea lui Lelord şi André urmăreşte îndeaproape tipologia tulburărilor de personalitate, formulînd strategii de management al conflictului cu un mare număr de personalităţi specifice din această galerie de tipuri.

Capitolul de faţă nu îşi arogă originalitatea absolută, pentru că cele două tipologii sînt tratate de Brinkman şi Kirschner şi, respectiv, Lelord şi André. Cu toate acestea, informaţiile de mai jos sînt atît de utile în prevenirea, evitarea şi rezolvarea conflictelor încît ar fi fost regretabil să nu le punem la dispoziţia cititorului. Este adevărat că lucrarea lui Lelord şi André a fost tradusă şi în româneşte, dar cartea lui Brinkman şi Kirschner nu este accesibilă tuturor, fiind în limba engleză. Cititorul beneficiază aici de prelucrări şi sinteze ale informaţiei oferite de bibliografie şi de o retranscriere a limbajului de simţ-comun în termeni mai psihologici, dar fără exagerările care ar fi putut elimina cititorii neprofesionişti. În fine, cu aceeaşi intenţie de a profesionaliza informaţia prezentată, am prefaţat tulburările de personalitate pe care le examinează Lelord şi

André din perspectiva relaţiilor de cooperare şi conflict prin scurte, dar substanţiale descrieri.

Vom începe cu personalităţile şi/sau comportamentele considerate „dificile" de ceilalţi, pentru a continua cu tulburările de personalitate.

1. Interacţiunea cu persoane cu comportamente dificile

1.1. *Dimensiuni ale analizei*

Au fost identificate 10 pattern-uri de comportamente specifice pe care le manifestă oamenii normali atunci cînd se simt ameninţaţi sau doar frustraţi, comportamente care constituie modul lor de a lupta sau de a evita condiţiile nedorite. Este vorba deci de 10 comportamente dificile pe care le manifestă persoanele normale, de faţetele cele mai reprobabile ale acestora.

Referitor la „oamenii dificili", vom reţine următoarele idei[1] :

- Ei manifestă pattern-uri comportamentale specifice, desfăşurate ca stil *constant* de reacţie în diverse situaţii conflictuale (ceea ce justifică încadrarea ca „personalităţi dificile") sau ca manifestare accidentală, întîmplătoare, *prezentă la orice persoană*. Oricare dintre noi poate manifesta unul sau mai multe dintre aceste pattern-uri.
- Răspundem prin comportamente dificile cînd sîntem în *dificultate*, *frustraţi* sau *supăraţi*. Atunci reacţiile noastre se accentuează.
- Sînt numite „comportamente dificile" deoarece cu persoanele manifestînd aceste moduri de comportament este greu de relaţionat uneori, avînd tendinţa să le *suportăm suferind*, să le *evităm* sau să intrăm în *conflict* cu ele, mai ales dacă ne sînt total opuse.
- Cunoaşterea acestei tipologii este benefică pentru o mai bună interacţiune cu cei din jur, pentru un mai bun management al conflictelor de zi cu zi sau, de ce nu, pentru o mai bună cunoaştere a propriilor reacţii la diverse incidente.

Comportamentul individului este definit prin două dimensiuni cu relevanţă pentru modul de interacţiune cu ceilalţi : nivelul asertivităţii şi centrarea pe un anumit scop.

1. *Asertivitatea*. Fiecare dintre noi are un anumit nivel al asertivităţii, putînd fi plasat pe un continuum de la extrem de asertiv (sau agresiv) pînă la foarte puţin asertiv (supus, docil), poziţia medie fiind asertivitatea propriu-zisă (implicarea). A fi asertiv înseamnă a avea o atitudine pozitivă şi încrezătoare, a-ţi apăra drepturile şi imaginea personală, a-ţi impune punctul de vedere şi a-ţi urmări consecvent obiectivele. Aceste comportamente asertive nu au de-a face cu agresivitatea, în care se manifestă lipsa de respect faţă de drepturile şi opiniile celuilalt, ci sînt însoţite de respectul şi consideraţia faţă de celălalt, astfel încît conduita asertivă menţine relaţiile. În situaţii conflictuale, tendinţa noastră normală se accentuează, deplasîndu-se spre polul cel mai apropiat ; astfel, putem deveni mai asertivi decît de obicei (de exemplu, Tancul, Atoateştiutorul) - tindem să îi dominăm pe ceilalţi, devenim mai autoritari, mai agresivi, violenţi chiar, nemaiţinînd cont de cei din jur - sau mai nonasertivi (de exemplu, Taciturnul, Serviabilul) - docili, supuşi, pasivi, evitanţi.

1. Mulţumesc studenţilor de la masteratul în „Intervenţie Psihosocială şi Psihoterapie" pentru ajutorul dat în sintetizarea materialului privind „personalităţile dificile".

2. *Centrarea pe scop*. Comportamentul poate fi orientat în una dintre următoarele direcţii :

a) centrare pe sarcină :
- centrare pe îndeplinirea sarcinii *la timp* - cînd acest scop este ameninţat de ceva sau cineva, devenim mai activi, mai autoritari, ritmul de lucru este mai alert ;
- centrare pe realizarea corectă, *calitativă* a sarcinii - cînd este urmărit acest scop, atenţia este îndreptată către detalii, devenim perfecţionişti, ritmul de lucru este încetinit.

b) centrare pe relaţie :
- centrare pe *armonizarea cu ceilalţi* - cînd acest aspect este pus în pericol, devenim mai docili, mai pasivi, punem dorinţele şi nevoile celorlalţi pe primul loc, evităm orice conflict cu aceştia ;
- centrare pe *atragerea atenţiei şi admiraţiei celorlalţi* - cînd sesizăm o piedică în realizarea acestui obiectiv, devenim mult mai activi, încercînd să ajungem în centrul atenţiei în diverse modalităţi.

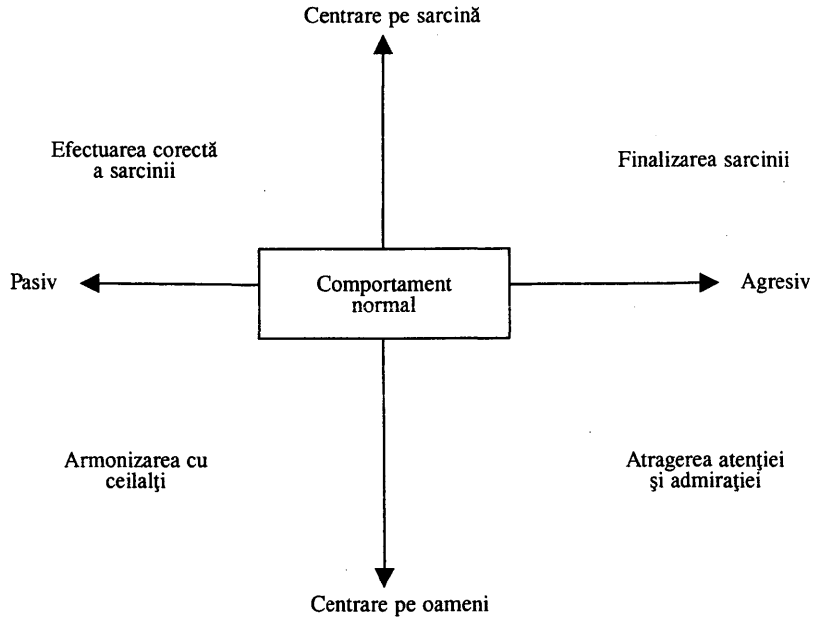

Figura 1. *Comportamentul uman definit prin asertivitate şi centrarea pe scop (după Brinkman şi Kirschner)*

Efectele centrării pe scop asupra comportamentelor :
- Persoanele cu centrări diferite se pot enerva reciproc.
- Cînd oamenii au aceleaşi priorităţi, ei interacţionează bine.

- Comportamentul devine mai *autoritar* cînd intenţia de *rezolvare a sarcinii* întîmpină piedici, determinînd oamenii să devină Tancuri, Şerpi şi Atoateştiutori.
- Comportamentul devine mai *perfecţionist* cînd este zădărnicită intenţia de *bună îndeplinire a sarcinilor*, conducînd oamenii spre comportamente ca ale Jeluitorului, Negativistului şi Taciturnului.
- Comportamentul devine mai insistent în a *căuta aprobarea* cînd intenţia de *bună înţelegere* este zădărnicită, determinînd oamenii să devină Serviabili, Nehotărîţi şi Taciturni.
- Comportamentul caută tot mai mult să *atragă atenţia* atunci cînd intenţia de a *primi aprecierea* este zădărnicită, conducînd oamenii spre a deveni Grenade, Şerpi sau Atoateştiutori închipuiţi.

Cele 10 tipuri de comportamente dificile identificate de Brinkman şi Kirschner în urma unui studiu empiric de 10 ani vor fi prezentate în cele ce urmează. Tot aici se vor aminti o serie de reacţii specifice, spontane pe care le avem în faţa persoanelor cu comportamente dificile (este vorba de primele reacţii declanşate de aceste comportamente, dar care, de regulă, nu sînt cele mai bune pentru a rezolva sau evita conflictele) şi o serie de sugestii referitoare la managementul situaţiilor conflictuale ivite din interacţiunea cu aceste persoane.

Exerciţii

➲ Pentru fiecare (sau unele) dintre tipurile de oameni dificili pe care le veţi găsi prezentate mai jos, identificaţi pe cineva din mediul dvs. şi notaţi: a) dominantele personalităţii aceluia; b) o situaţie ilustrativă de comportament dificil; c) reacţiile şi sentimentele dvs./ale ţintei.

➲ La sfîrşitul seriei de 10 tipuri, autoevaluaţi-vă: identificaţi trăsături constante şi/sau situaţii accidentale în care v-aţi comportat ca o personalitate dificilă (notaţi-le în scris); verificaţi-vă prin cineva apropiat, pentru a conchide dacă prezentaţi trăsăturile personalităţii dificile ori v-aţi manifestat vreodată ca personalitate dificilă.

1.2. *„Personalităţile dificile" şi managementul specific al conflictului cu fiecare tip*

Cele 10 tipuri de persoane dificile din tipologia lui Brinkman şi Kirschner sînt: Tancul, Perfidul, Grenada, Atoateştiutorul, Atoateştiutorul închipuit, Serviabilul, Nehotărîtul, Taciturnul, Negativistul şi Jeluitorul.

1. Tancul

Tancul este confruntativ, găseşte mereu pe cineva vinovat, este furios, nerăbdător şi agresiv. Îl definim prin temperamentul coleric şi nestăpînire (ca fire, după K. Leonhard).

Exemple[1]

➲ Jim lucra la proiect într-o atmosferă plăcută şi relaxată, vremea era splendidă, iar în birou domnea o atmosferă de lucru. Deodată se auzi un sunet familiar şi de neevitat. Ascultîndu-l, Jim avu senzaţia că este un tanc care înaintează pe stradă, făcînd să tremure asfaltul şi clădirile. Între timp, Joe Bitner, zis „Tancul", apăru de după colţ. Ridicîndu-şi braţul ca pe o turelă, şeful arătă spre Jim. Lui Jim i se ridică părul măciucă şi, în disperare de cauză, flutură steagul alb, dar Tancul nu ceda. Oprindu-se înaintea lui Jim cu degetul întins spre faţa acestuia, vocea-i explodă într-o avalanşă de acuzaţii, o rafală de epitete şi proiectile emoţionale:

– ...Eşti un idiot, un moron, eşti absolut incompetent şi o ruşine pentru specia umană! Sigur eşti o greşeală genetică. Lucrezi la asta de două săptămîni şi deja ai întîrziat cu trei. Nu vreau să aud de nici o scuză. Cască bine ochii, pentru că ai de făcut...

Cu coada ochiului, Jim observă că toţi colegii de birou stăteau cu ochii pironiţi în hîrtii sau încremeniseră în picioare, paralizaţi de frică.

Cu voce tunătoare, Bitner îşi lătră ordinele. Apoi, tot aşa de brusc pe cît începuse, încetă asaltul. Bitner se îndrepta acum în altă direcţie, în timp ce Jim rămăsese în mijlocul prafului şi pulberii care mai rămăseseră din eforturile şi bunele sale intenţii.

Răspunsuri nerecomandabile la asaltul Tancului:

- *Contraatacul.* Tancul va escalada asaltul, construind o alianţă împotriva dvs.
- *Defensiva.* Puteţi încerca să vă apăraţi, să explicaţi sau să vă justificaţi poziţia. Tancul vrea rezultate, nu scuze, el nu este interesat să vă asculte explicaţiile, ba chiar explicaţiile îl antagonizează mai mult.
- *Supunerea umilă,* din slăbiciune sau teamă. Teama este un semnal sigur pentru Tanc că atacul său este justificat.

Sugestii pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Tanc:

- *Exersaţi mintal* relaţia cu Tancul, în speţă confruntarea, pînă cînd vă simţiţi sigur pe dvs. pentru o întîlnire adevărată.
- *Dobîndiţi-i respectul*, arătîndu-i că sînteţi puternic şi capabil. Tancul nu atacă oamenii pe care-i respectă. Procedaţi ca mai jos:
  - *Staţi pe loc.* Nu vă schimbaţi poziţia, priviţi-l în ochi pe Tanc, în tăcere, şi concentraţi-vă asupra respiraţiei. Respiraţi încet şi adînc. În timp ce vă liniştiţi, Tancul realizează un prim tur de forţă fără să fie stînjenit.
  - *Întrerupeţi atacul* rostindu-i numele (prenumele, titlul, genul) iar şi iar, pînă se opreşte.
  - *Repetaţi punctul principal.* Tancul se va convinge că îl ascultaţi cu atenţie şi totodată îl determinaţi să nu mai repete ideea. „Înţeleg că nu este timp de conversaţii în birou, pentru că se pierde vremea!"
  - *Formulaţi aserţiunea-Eu.* Începeţi cu „Din punctul meu de vedere...", „Eu văd..." şi apoi anunţaţi condiţia: „...dar nu discut despre asta pînă nu vorbeşti cu mine civilizat".

Cînd acuzaţiile Tancului sînt corecte şi dvs. greşiţi:

1. Admiteţi greşeala dvs.
2. Precizaţi succint ce aţi învăţat din experienţa aceea.
3. Afirmaţi că veţi proceda altfel în viitor pentru a evita repetarea situaţiei.

2. Perfidul

Perfidul foloseşte atacul ascuns: comentarii răutăcioase – făcînd remarce nerelevante care deruteză oamenii şi-i fac să pară stupizi –, umor sarcastic, ton muşcător şi clasica rotire a ochilor.

1. Toate exemplele acestei secţiuni sînt din Brinkman şi Kirschner, 1994, pp. 4-11.

Motivații ale comportamentului Perfidului: unii atacă atunci cînd îi supără turnura evenimentelor şi îi socotesc responsabili pe anumiţi indivizi, alţii îi atacă pe cei care ar putea interfera cu propriile planuri, iar o altă categorie – doar pentru bravadă, pentru a fi în atenţia celorlalţi. Cînd vor să distreze oamenii pentru a ajunge în centrul atenţiei, pot face remarce fără răutate intenţionată, tachinîndu-şi prietenii buni fără a sesiza că nici acest gen nu este agreat.

Exemple

➲ Sue nu muncise mai mult ca acum pentru pregătirea unui raport. Era foarte mulţumită de felul în care ieşise, iar şedinţa în care tocmai îl prezenta putea să-i aducă şi o promovare. Toţi ochii erau aţintiţi asupra ei, dar ea se simţea sigură pe sine, pentru că verificase şi se asigurase că toate cifrele sînt corecte. Deodată, dintr-un colţ al încăperii, cineva şuieră cu o voce insistentă şi dispreţuitoare: „Hei, ideea asta a ta îmi aminteşte de ceva ce am văzut într-o carte. Cred că era în capitolul 11!". La început se auzi un rîs solitar, diabolic, dar apoi şi altele i se alăturară. Sue era şocată: „Ha?", murmură ea căutînd cu privirea sursa întreruperii. Dar acolo, rînjind ca o pisică gata de atac, era Perfidul care-şi pregătea a doua lovitură: „Poate în capitolul 13? Dar nu te opri, continuă, te rog. Însă acum încep să realizez cît de puţin ştii tu despre acest subiect".

Răspunsul nerecomandabil la atacul Perfidului este exprimarea neplăcerii, pentru că îl stimulează.

Sugestii pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Perfid. Strategia generală constă în a-l scoate din ascunzătoare şi a-l face să se simtă stînjenit, dar se poate proceda şi în alte moduri:

- *Indiferenţa.*
- *Curiozitatea amuzată.* Nu vom primi atacul ca pe unul personal, ci ne vom orienta curiozitatea spre autor.
- Găsiţi pe cineva care să vă servească drept *model* de calm şi stăpînire de sine.
- Amintiţi-vă de un atac din trecut, cînd l-aţi *neutralizat* cu eficienţă pe atacator.
- Dacă Perfidul este inofensiv, priviţi remarca ca pe un *semn de afecţiune* sau ca pe o glumă bună.
- *Opriţi-vă, priviţi-l, repetaţi-i spusele.* Scopul dvs. este de a-l scoate la lumină pe Perfid, puterea lui derivă din activitatea acoperită. Vă veţi opri chiar şi la mijlocul unui cuvînt. Dacă atacul a fost nonverbal, imitaţi-i pe loc expresia facială, dacă a fost văzută şi de alţii.
- *Puneţi întrebări de informare*, cu un ton neutru şi o expresie nevinovată, fără urmă de sarcasm. Cu cît sînteţi mai calm şi mai profesional, cu atît efectul este mai puternic. „Cînd spui asta, ce vrei de fapt să spui?", „Ce legătură are asta cu ceea ce spuneam eu?".
- *Utilizaţi strategia Tancului* pentru a dobîndi respectul lui şi al martorilor, dacă insistă şi trece la atacul deschis. Nu uitaţi să fiţi ferm, să-i „întrerupeţi întreruperea", să-i întoarceţi acuzaţia principală.
- *Detectaţi adevăratul motiv al ostilităţii*, printr-o convorbire privată. La începutul conversaţiei, amintiţi-i Perfidului toate afirmaţiile negative făcute şi întrebaţi-l ce a vrut să spună prin fiecare. O dată ce aţi înţeles pe deplin problema, faceţi-i cunoscut acest lucru şi apreciaţi faptul că v-a prezentat-o cinstit. Dacă are un motiv real de frustrare, admiteţi acest lucru. Dobîndiţi credibilitatea şi respectul său.

- *Pregătiţi o relaţie normală pe viitor* făcîndu-i să înţeleagă că preferaţi comunicarea directă şi deschisă: „Pe viitor, cînd mai apar probleme în legătură cu mine, vino să le discutăm. Promit să le ascult".
- *Tachinările.* Dacă îi plăceţi Perfidului, el glumeşte pe seama dvs. Reţineţi, orice atenţionare o veţi face confidenţial, pentru că umilirea în public afectează relaţia. Folosiţi strategia sincerităţii pentru a-i spune că nu gustaţi umorul acela, că nu este plăcut pentru dvs. şi că din această cauză aveţi tendinţa să-l evitaţi, or, dvs. vreţi să vă simţiţi bine cu el. Spuneţi-i apoi ce aşteptaţi de la el. Dacă în următoarea perioadă nu mai face glume proaste, apreciaţi-i fiecare glumă inofensivă. El va descoperi că poate obţine aprecierea celor din jur şi în felul acesta.
- *Bîrfa.* Cînd cineva vă relatează comentarii acide la adresa dvs., trebuie să vă întrebaţi cine este Perfidul: cel reclamat sau chiar reclamantul.

3. Grenada

După o perioadă de calm, care poate fi scurtă sau mai îndelungată, Grenada explodează nedirecţionat, zgomotos şi nebunesc, cu privire la lucruri care nu au nici o legătură cu contextul prezent.

Exemple

➲ Fusese o zi propice pentru definitivarea lucrării. O briză plăcută intra leneşă pe fereastră pe cînd Ralph verifica a doua oară numerele din faţa sa. În acest timp, Bob intră în cameră, cu figura rigidă şi pumnii încleştaţi. Ralph îşi dădu seama că ceva era în neregulă, dar o a doua privire aruncată spre expresia încruntată a lui Bob îl determină rapid să-şi vadă de treaba lui. Bob tocmai trecea pe lîngă biroul lui Ralph şi se lovi de un teanc de foi stivuite neglijent pe pupitru. Foile căzură pe podea asemenea frunzelor de toamnă purtate de briză. Ralph nu intenţiona să spună nimic, dar, fără voia lui, se auzi zicîndu-i: „Ai grijă, Bob!". Cît ai clipi, Bob se întoarse, cu ochii mari, muşchii feţei contractaţi, părul măciucă, mîinile tremurînd, în timp ce vocea-i explodă: „De ce nu te uiţi pe unde pui lucrurile? Cum era să ştiu eu că foile alea erau acolo? Nu ştiu nici măcar pentru ce mă obosesc să mai vin aici! Nimănui nu-i pasă prin ce trec eu! Asta-i problema cu lumea în ziua de azi! Nimănui nu-i pasă".

În timp ce volumul vocii lui Bob creştea, briza părea că se transformă într-un vînt violent cu frînturi de idei aruncate într-o rafală de epitete şi proiectile emoţionale. Păru o veşnicie, dar într-un final furia lui Bob începu să se domolească. Încetă să mai ţipe, se uită în jurul său, la toţi cei care-l fixau cu privirea, şi ieşi vijelios fără un alt cuvînt, trîntind uşa după el. O singură foaie pluti leneşă spre podea.

Unii îşi reprimă sentimentele de insignifianţă timp de zece ani înainte de a exploda, la alţii exploziile sînt cotidiene. Primele sale propoziţii se vor referi la circumstanţele prezente, apoi Grenada va divaga.

Exemple

➲ „Nimănui nu-i pasă cît am muncit eu la asta! Nimeni nu se sinchiseşte de ceea ce simt eu. Asta este problema din lumea asta! Indiferenţa! Guvernul face la fel! Mediul este ruinat! Crima! Cum a pătit tata...!"

Veţi răspunde: „Joe, Joe, sigur că ne pasă. Ştim cît ai muncit tu la asta".

Răspunsuri nerecomandate la atacul individului de tip Grenadă:

- răspunsul exploziv;
- părăsirea discretă a terenului;
- aversiunea de la distanţă.

Sugestii pentru managementul conflictului cu indivizii de tip Grenadă. Scopul dvs. este controlul asupra situaţiei. Procedaţi ca mai jos:

- *Captaţi-i atenţia* rostindu-i numele (sau, dacă nu i-l cunoaşteţi, rostindu-i genul – domnule/doamnă) în timpul crizei de nervi, dar cu atenţie pentru a nu părea agresivi, ci prietenoşi.
- *Adresaţi-vă emoţiilor.* Ascultaţi cu atenţie şi folosiţi ecoul, pentru a-l asigura de interesul dvs. Dacă Grenada vă este foarte apropiată, îi veţi da asigurări insistente de dragoste şi grijă; veţi fi uimit cît de repede se calmează: „Te iubesc, mă doare pentru tine, vreau să te simţi bine. Linişteşte-te. Este ceva care te supără aici şi vom avea grijă să nu mai suferi".
- *Luaţi o pauză* de 10 minute, cîteva ore, zile sau o săptămînă: „Joe, hai să facem o pauză. Apoi ne întîlnim şi rezolvăm totul".
- *Pregătiţi relaţia de durată*, evitînd ca motivul exploziei să reapară. Pentru aceasta trebuie să fiţi foarte apropiaţi şi să găsiţi momentul cel mai indicat pentru a-l întreba direct despre ceea ce l-a revoltat aşa de tare „ultima dată". Dacă aveţi tăria să-l ascultaţi activ şi să-i oferiţi sprijin pentru cîteva minute, cu timpul îi veţi reduce frecvenţa şi intensitatea comportamentului negativ sau veţi fi singurul faţă de care nu va mai avea explozii de furie.

4. Atoateştiutorul

Rareori în dubii, atoateştiutorul (rigidul) are o toleranţă scăzută pentru corectări şi discuţii în contradictoriu. Dacă ceva merge rău, oricum, el va vorbi cu aceeaşi autoritate despre cine-i vinovat – adică dvs.!

Atoateştiutorii sînt, de regulă, oameni foarte competenţi, extrem de asertivi şi care nu admit replica. Intenţia lor este ca sarcinile să fie realizate în modul dorit de ei. Pot exercita un control foarte strîns, cu o slabă toleranţă la corectări şi contradicţii. Ideile noi sau abordările alternative sînt percepute ca o provocare la adresa autorităţii şi cunoştinţelor Atoateştiutorului, indiferent de valoarea ideii sau abordării. Cînd le sînt atacate deciziile şi opiniile, ei se ridică împotriva atacului. Cînd le sînt puse la îndoială deciziile şi opiniile, ei se interesează de motivele persoanei respective. Atoateştiutorul crede că a greşi înseamnă a suferi o umilinţă. El crede că destinul şi datoria lui sînt de a domina, manipula şi controla.

Exemple

➲ „Bună ziua. Aici departamentul de sprijin al Tech. Mă numesc Frank. Cu ce vă pot ajuta?", răspunse Frank.

Clientul începu să explice: „Numele meu este Thadeus Davis, sînt directorul MIS al companiei mele şi am lucrat cu sute de hard-drive-uri". Davis continuă să descrie problema, conchizînd: „Cu siguranţă este ceva în neregulă cu produsul dumneavoastră!".

„Dle Davis, sînt foarte familiarizat cu acest produs. Ceea ce aţi descris nu-mi pare a fi o problemă mecanică, ci de software. Mi-aţi putea spune ce extensie aţi încărcat?"

„Nu este problemă de soft."

„Domnule, tocmai asta încerc să stabilesc. De unde ştiţi că nu este o astfel de problemă?"

„Dumneata nu asculţi? Nu softul este problema, ci produsul dumneavoastră."

Frank încercă o altă întrebare: „V-a cerut vreun cod? Vă amintiţi ce a spus?". Davis nu-şi amintea şi, nerăbdător, repetă că produsul era defect. Frank încercă din nou: „Domnule, aţi încercat driver-ul la un alt calculator?".

Davis repetă: „Ştim că nu e o problemă de calculator pentru că putem instala orice alt driver pe el. Lasă-mă să vorbesc cu superiorul tău".

Răspunsuri nerecomandabile faţă de Atoateştiutor:

- Încercarea de a demonstra că şi dvs. sînteţi Atoateştiutor.
- Trăirea de resentimente faţă de el.

Sugestii pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Atoateştiutor:

- *Identificaţi-vă cu un cunoscut* plin de răbdare, flexibilitate şi inteligenţă şi imaginaţi-vă cum s-ar fi descurcat el cu un Atoateştiutor.
- *Pregătiţi-vă bine* ceea ce aveţi de spus, ca să nu găsească Atoateştiutorul nici o eroare pe baza căreia să vă discrediteze ideea. Exprimaţi-vă succint şi clar.
- *Arătaţi respect faţă de ceea ce spune.* Reţineţi că faţă de Atoateştiutor va trebui să realizaţi cele mai multe ecouri, comparativ cu celelalte persoane dificile. El trebuie să simtă că aţi auzit şi înţeles „strălucirea" ideii lui. Dar nu este suficient să reflectaţi ceea ce spune el. Trebuie să arătaţi respect şi sinceritate.
- *Sprijiniţi-vă pe ideile lui.* Evocaţi-le, admiteţi-le, apoi prezentaţi-le pe ale dvs., dar arătaţi cum ideile dvs. ţin cont de ale lui.
- *Prezentaţi-vă ideile ipotetic şi indirect* mai degrabă decît hotărît şi provocator: „Poate", „Mă întreb dacă...", „Ce credeţi...".
- *Folosiţi pluralul* (noi), în loc de eu şi tu/dvs.: „Ce credeţi că s-ar întîmpla dacă noi...?", „Ce ar putea rezulta dacă noi...?". Aceasta ajută la a-i aminti subtil că dvs. nu îi sînteţi duşman, iar el nu se află sub atac. De asemenea, Atoateştiutorul capătă o oarecare paternitate asupra ideii.
- *Folosiţi întrebări* în loc de afirmaţii. Un Atoateştiutor dă răspunsuri.
- *Faceţi din el un mentor.* Recunoaşteţi-l ca expert şi arătaţi-vă doritor să învăţaţi de la el.

5. Atoateştiutorul închipuit

Atoateştiutorul închipuit ştie cît să afle despre un subiect astfel încît să facă faţă unei conversaţii. Dar exagerează frecvent, pentru a atrage atenţia. El crede ceea ce spune, chiar dacă nu a verificat. Puternic centrat pe oameni, Atoateştiutorul închipuit face acestea pentru a dobîndi aprecierea.

După un timp, cunoscuţii nu-l mai ascultă. În disperare, Atoateştiutorul închipuit poate să-şi intensifice eforturile de a atrage atenţia, ceea ce duce la o mai mare izolare şi dezaprobare, apoi la intensificarea eforturilor şi comportamentului lui, în mod circular.

Exemple

➲ Dena nu plănuise să se întîmple aşa. Era cea mai competentă din comitetul de investiţii şi-şi pusese tot sufletul în cercetarea de faţă. Era convinsă că avea să arate, în sfîrşit, de ce era în stare. Uită însă să ia în calcul posibilitatea unei intervenţii din partea lui Leo. Şi, ca un vis urît devenit realitate, Leo domina întîlnirea. Făcea referiri la avantajele diferitelor fonduri care erau fără importanţă. Nimeni altcineva nu părea să realizeze acest lucru. Distrăsese complet atenţia grupului prin convingerea cu care vorbea. Şi, o dată ce Leo cîştiga teren, nimeni nu-l putea opri.

„Leo, pledă ea, acele fonduri sînt... ei bine, cînd priveşti la dosarele lor...", se luptă cu informaţia plasată de Leo, neştiind cum să-l oprească, înainte de a fi prea tîrziu.

„Dacă ai de întrebat ceva în legătură cu asta sau cu altceva, întreabă!", proclamă Leo fără să se distragă deloc, apoi se întoarse către auditoriul său fermecat. „Ştiu exact ce ne trebuie. Desigur că pentru mine alegerea celor mai buni investitori e floare la ureche! De fapt, chiar îmi face plăcere! Asta e una dintre abilităţile mele, o ştiţi. În plus, am urmărit aceste fonduri de ani de zile. Grozavă investigaţie! Credeţi-mă!"

Investigaţie grozavă! Din ceea ce spunea, era evident pentru Dena că nu ştia nimic despre acele fonduri. Era la fel de clar pentru ea şi că nu avea nici o idee despre cum să-l oprească. Inima i se strînse atunci cînd privi în jurul său în încăpere şi văzu, neajutorată, cum oamenii se lăsau stăpîniţi de convingerea şi entuziasmul lui Leo, unul cîte unul.

Cum să ştie ei că el habar nu avea despre ce vorbeşte, din moment ce Dena fusese cea care făcuse cercetarea?

➲ Tony era un „tip vesel şi simpatic". Rîdea la propriile glume, chiar dacă nimeni altul nu se mai amuza. Oriunde era o petrecere, venea şi el, chiar şi neinvitat. Cînd cineva era lăudat, Tony susţinea că era meritul lui, el îi dăduse ideea. Tony era omul care avea mereu planul în mînecă, omul care le ştia pe toate şi care se oferea şi se amesteca în toate.

Răspunsul nerecomandabil faţă de Atoateştiutorul închipuit este contrazicerea sau atacul brutal, pentru că el reacţionează prin contraatac şi intensificarea persuasiunii, uneori reuşind să convingă pe cineva din auditoriu, pe care şi-l face aliat împotriva dvs.

Sugestii pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Atoateştiutor închipuit. Obiectivul principal este surprinderea şi eliminarea ideilor proaste:

- *Acordaţi-i totuşi un minimum de atenţie* cînd începe să facă sugestii ridicole şi să ofere informaţii inutile: „Mulţumesc pentru dorinţa de a contribui la această discuţie". În felul acesta, i-aţi oferit Atoateştiutorului închipuit exact ceea ce-şi dorea: atenţie.
- *Cereţi un amănunt*, cu un aer de inocent sau curios şi rezistînd tentaţiei de a-l umili. Dacă el afirmă „Toată lumea...", întrebaţi-l „Cine anume?".
- *Spuneţi-i cum stau lucrurile în realitate*, prin „limbajul-Eu": „Eu am citit că...", „Eu am văzut...", după care puteţi aduce dovezi irefutabile.
- *Ajutaţi-l să-şi salveze imaginea de sine.* În acest punct, Atoateştiutorul închipuit realizează că dvs. sînteţi informat, iar el nu. Nu-l faceţi să se simtă stînjenit. Daţi-i o şansă de a ieşi onorabil din situaţie; în felul acesta vi-l faceţi aliat, în loc să-i alimentaţi defensivitatea: „Dar poate că tu încă nu ai citit articolul acela?". Sau simulaţi că spusele lui v-au ajutat să vă amintiţi anumite dovezi şi arătaţi-vă recunoscător pentru aceasta: „Mulţumesc că ai adus asta în discuţie. M-ai făcut să-mi amintesc de...". Atoateştiutorul închipuit nu va nega ceea ce urmează după o astfel de introducere. Iar dacă o va face, dvs. continuaţi netulburat.
- *Întrerupeţi ciclul.* O dată ce Atoateştiutorul închipuit a fost perceput ca prost şi perturbator, el se va strădui mai intens, ceea ce va garanta o dată în plus discreditarea ideilor sale şi a lui ca persoană. Puteţi curma acest ciclu al escaladării prin *întăriri pozitive* pentru adevărurile oricît de mici rostite de el. Pe unii, această metodă îi învaţă cum să obţină recunoaşterea în mod corect.

6. Serviabilul („*Yes Man*")

Serviabilul este centrat pe oameni. Împinşi de dorinţa de a fi pe plac, Serviabilii fac prea multe angajamente pe care nu reuşesc să le îndeplinească. Nu se gîndesc la consecinţele nerespectării cuvîntului. Întrucît sînt persoane drăguţe, speră că totul va fi bine. Cînd nu se întîmplă aşa, suferă cumplit. Totuşi, ei nu se simt responsabili pentru nerespectarea cuvîntului, pentru că întotdeauna trebuie să fie cauze obiective, pe care nu le pot controla. De aceea, invocă scuze şi explicaţii. Uneori, cînd sînteţi cu adevărat supărat pe el, Serviabilul îşi menţine aparenţa agreabilă, dar în interior dezvoltă lent o ostilitate mută. Serviabilii nu vor să ofenseze pe nimeni, nici măcar pe cei pe care sînt mînioşi, pentru că vor să trăiască în bună înţelegere. Chiar dacă obţii scuze pentru

nerespectarea promisiunii şi angajamentul că nu se va mai repeta, nu ai nici o garanţie că au vreo intenţie de a face ceea ce spun.

Exemple

➲ Alice era aproape cea mai drăguţă persoană pe care o puteai întîlni vreodată. Atît de drăguţă încît nu putea spune nu. Aşa că nu spunea. În schimb spunea *da* – tuturor şi pentru orice – şi spera cu sinceritate că asta va face pe toată lumea fericită.

„Poţi să-mi faci un serviciu?", întreabă Tom. „Sigur", spune Alice.

„Predă tu asta pentru mine, poţi?", cere Mark. „Nici o problemă!", era replica lui Alice.

„Mi-ai putea aminti să returnez acest telefon?", o rugă Ellen. „Bine", răspunse Alice veselă.

„Termină tu asta pînă pleci, bine?", spuse şeful. „Cu plăcere", fu răspunsul imediat al lui Alice. Dar cel mai adesea Alice nu-i amintea lui Ellen, nu-i făcea serviciul lui Tom, nu-i preda pachetul lui Mark şi nu termina ceea ce o rugase şeful. Reuşea tot timpul să găsească scuze şi explicaţii pentru nerespectarea promisiunilor şi totuşi, spre surprinderea ei, nu era suficient.

Cînd promisiunile nu sînt ţinute, oamenii se supără şi cei supăraţi devin opozanţi. Mark, Tom, Ellen şi şeful s-au confruntat cu Alice, fiecare în felul său. Alice întotdeauna a fost de acord, pentru că voia să evite conflictul cu orice preţ. Încă drăguţă în exterior, ea clocotea în interior de mînie şi decise să nu le mai facă niciodată vreun serviciu acestor oameni nesuferiţi.

Răspunsul nerecomandabil la comportamentul Serviabilului este blamarea şi punerea în situaţie jenantă, pentru că nu face decît să perpetueze acest comportament; niciodată nu-l veţi determina pe Serviabil să-şi ţină promisiunile făcîndu-l să se simtă prost pentru că nu le-a respectat.

Sugestii pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Serviabil. Obiectivul dvs. este de a obţine promisiuni pe care puteţi conta.

- *Iniţiaţi o discuţie* (sau mai multe) în care să puteţi discuta dacă promisiunile care vor fi făcute vor fi şi respectate. Discutaţi ca doi prieteni care tratează diferenţele dintre ei cu grijă şi respect. Încurajaţi-l să vorbească şi faceţi ascultare activă. La sfîrşit, arătaţi-i că apreciaţi sinceritatea.
- *Ajutaţi-l să înveţe să-şi organizeze timpul şi activităţile.* De asemenea, scoateţi la lumină toate lucrurile care îl împiedică pe un om să-şi vadă de lucru şi să termine o sarcină la timp.
- *Asiguraţi-vă că îşi va respecta promisiunea.* La sfîrşitul discuţiei, mulţumiţi-i Serviabilului pentru că a discutat problema cu dvs. şi întrebaţi: „Ce vei face data viitoare cînd vei avea o promisiune faţă de mine şi îţi vei da seama că nu vei putea să o duci pînă la capăt?". După obţinerea răspunsului, asiguraţi-vă de implicarea lui. Iată cinci moduri de a face aceasta:
  - *Cereţi-i cuvîntul de onoare.* Priviţi-l în ochi şi întrebaţi-l: „Îmi dai cuvîntul tău că vei face asta, indiferent ce s-ar întîmpla?".
  - *Cereţi-i să rezume promisiunea.* „Vreau să mă asigur că tu şi cu mine înţelegem ce avem de făcut. Poţi să-mi descrii ce şi cînd vei face?".
  - Puneţi-l să scrie planul de activitate (ce are de făcut) şi păstraţi o copie. Actul fizic al scrierii este foarte angajant.
  - *Stabiliţi termene ciudate.* Fixaţi un termen-limită original, căci acesta se memorează mai uşor. De exemplu: „Deci voi avea raportul pe birou miercuri la ora 10.23?".
  - *Descrieţi consecinţele negative* ale nerespectării angajamentului. Descrierea lor este mai eficientă dacă este făcută în termeni de oameni şi relaţii. „Să ne imaginăm

că este miercuri, ora 10.23, şi raportul asupra căruia am căzut de acord nu este gata. Cum se vor simţi cei care depind de tine?".

- *Consolidaţi relaţia.* Pe parcurs, veţi întări pozitiv fiecare angajament îndeplinit.

Cînd Serviabilul nu-şi ţine promisiunea, iată cum puteţi proceda:

- Arătaţi-i ce a făcut, descriind ceea ce s-a întîmplat. Nu prezentaţi opinia dvs., ci fapte. Fiţi grijuliu şi sincer: „Jeni, te-ai angajat să soluţionezi propunerile".
- Spuneţi-i cum au fost afectaţi alţi oameni: „Ca rezultat am apărut rău în faţa unui client important. Dna Rooklyn şi «bătrînul» au fost dezamăgiţi. Ei şi-au pierdut încrederea în noi".
- Spuneţi-i ce simţiţi: „Sincer, sînt dezamăgit şi foarte frustrat".
- Presupuneţi existenţa intenţiei pozitive. „Nu aşa eşti tu", chiar dacă aceasta îl caracterizează. Oamenii se străduiesc să îndeplinească proiecţiile pozitive.
- Întrebaţi-l ce a învăţat din experienţa aceasta sau ce ar vrea să facă altfel dacă ar fi să o ia de la început.

Cînd Serviabilul îşi ţine promisiunea, folosiţi strategia următoare:

- Spuneţi-i că a procedat bine, într-un mod cît mai la obiect: „Jeni, ai promis că vei colaţiona propunerile pentru prezentare şi ai făcut exact ceea ce ai promis".
- Arătaţi-i efectele asupra celorlalţi: „Ca rezultat, clientul a decis să facă afacerea cu noi. «Bătrînul» este cum nu se poate mai fericit, iar dna Rooklyn este de-a dreptul încîntată".
- Spuneţi-i ce simţiţi dvs. – încîntat, impresionat, recunoscător: „Sînt recunoscător că te-ai ocupat de aceasta. De asemenea, sînt impresionat de designul propunerii în ansamblul ei. Graficele au fost grozave. Ai făcut ca o mare cantitate de informaţii să fie uşor de înţeles. Prezentarea nu ar fi fost atît de reuşită fără ceea ce ai făcut tu. Mulţumesc".
- Spuneţi-i că mai aşteptaţi astfel de fapte de la el: „A fost plăcut să lucrăm împreună şi aştept cu nerăbdare alte ocazii de a mai lucra în echipă".

În felul acesta, vă construiţi relaţia cu Serviabilul.

7. Nehotărîtul

Pe Nehotărît îl obsedează partea negativă a oricărei decizii. El are numeroase motive pentru a nu cere ajutor, a nu dori să deranjeze pe nimeni, a nu fi cauza unei evoluţii negative. Astfel, amînă la infinit, sperînd că ideea cea mai bună se va ivi de la sine.

Exemple

➲ Marv a constatat că a depăşit termenul-limită în care Sue trebuia să ia o decizie. Sue ştia că momentul deciziei se apropie şi totuşi, într-un mod ciudat, nu era nicăieri de găsit. După îndelungi căutări, Marv a găsit-o, într-un final, pe Sue. „Nu am timp de vorbă, Marv. Îmi pare sincer rău." Încercă să se strecoare grăbită, dar Marv se repezi să ţină pasul cu ea şi insistă.

„Deci ai decis pe cine vom trimite la convenţie în Hawaii?", întrebă el repede.

„Păi... mă mai gîndesc", fu tentativa ei de răspuns.

„Încă te mai gîndeşti?" Marv trebui să accelereze, întrucît Sue se îndepărta rapid. „Sue, congresul este peste doar trei săptămîni. Te-am rugat să alegi pe cineva acum şase luni. E cel mai mare eveniment al anului şi noi întotdeauna trimitem cei mai buni reporteri comerciali."

„Ei bine... ştiu, dar... Cred că voi decide..."

Marv, respirînd repede, se grăbi să ţină pasul. „Presupui? Cînd?" Sue se opri din mers. „Nu ştiu. Curînd." Se uită în podea, absentă pentru un moment, apoi se roti cu 180° şi se îndreptă înapoi de unde veniseră. Marv rămase acolo, urmărind-o cu privirea, uimit şi respirînd repede. Nu încăpea nici o îndoială că decizia avea să fie amînată pînă cînd ar fi fost mult prea tîrziu pentru a acţiona.

Răspunsul nerecomandabil faţă de Nehotărît constă în iritare.

Sugestii pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Nehotărît. Scopul dvs. este de a-l ajuta să înveţe să gîndească hotărît:

- *Nu-l grăbiţi* să ia o hotărîre, pentru a nu se simţi presat să ia o decizie pe care ulterior şi-o poate schimba sub influenţa altor factori sau persoane.
- *Analizaţi opţiunile* şi obstacolele implicate în decizia respectivă şi fiecare om care ar putea fi afectat de ea.
- *Folosiţi un sistem de adoptare a deciziei.* Dacă nu aveţi altul, analizaţi pe două coloane plusurile şi minusurile.
- *Reasiguraţi-l că a luat o decizie bună şi asiguraţi-vă că o va respecta.* Apoi, ţineţi legătura cu Nehotărîtul pînă implementează decizia.
- *Întărirea relaţiei.* Promovaţi ideea unui viitor mai bun pentru amîndoi, ca rezultat al onestităţii faţă de dvs.

8. Taciturnul

Taciturnul este pasiv şi se poate centra pe sarcină sau pe persoane. Taciturnul centrat pe *îndeplinirea corectă a sarcinii* caută perfecţiunea şi consideră că nu poate face nimic care să-i determine pe ceilalţi să fie la fel de atenţi ca şi el. Frustraţi, astfel de oameni se retrag în sine gîndind: „Foarte bine! Faceţi cum vreţi, dar să nu veniţi la mine dacă nu o să meargă!". După care refuză să mai facă ceva. Atunci cînd le este ameninţată nevoia de *armonie cu ceilalţi*, persoanele timide, tăcute sau diplomate au tendinţa de a se retrage şi a deveni şi mai pasive pentru că, în definitiv, tăcerea este cel mai pasiv răspuns. Taciturnul este atent sau politicos pentru a nu răni pe cineva prin ostilitatea lui, în schimb se descarcă prin acţiuni asupra obiectelor.

Exemple

➲ Sally nu ştia niciodată dacă Nat avea ceva de spus. Capacitatea lui de a sta şi a privi fix era cel puţin descurajantă. Cu cît trecea mai mult timp de la căsătorie, cu atît comunica mai puţin. Zilele astea îi păru lui Sally că fusese singura care vorbise. Puteau fi probleme mai grave, fireşte. Dar totuşi ei abia scoteau o vorbă. Poate că puţină bîrfă ar fi o îmbunătăţire în comparaţie cu tăcerea. Sally se gîndi să facă o încercare: „Şi, îî, Nat, ce părere ai despre activitatea preşedintelui?". Nat părea că nu aude. Ridică doar din umeri şi continuă să citească ziarul. Sally încercă din nou: „Nat? Şi, ăă..., îţi place de el?".

Mişcarea ochilor lui menită să-i întîlnească pe ai ei fu aproape imperceptibilă. A privi în ochii lui era similar cu a privi o „cameră goală"; părea că nimeni nu e acasă. „Nu... ştiu...", e tot ce spuse şi apoi îşi coborî ochii în aceeaşi manieră greu de definit şi continuă să citească.

Sally nu se putea opri acum, dacă tot începuse. La urma urmei, erau căsătoriţi de peste 17 ani. Simţea că distanţa dintre ei era de mile, şi nu de metri, şi că era responsabilitatea ei să construiască o punte între ei. Aşa că încercă din nou: „Nat, ăă..., îmi pare că noi nu mai vorbim niciodată. Nu-mi mai spui deloc că mă iubeşti. Mă mai iubeşti?". Nat se uită la ea în acelaşi mod şi apoi întoarse capul pînă ajunse cu privirea la fereastră. Puse ziarul jos şi spuse simplu: „Nu se întîmplă nimic. Ţi-am spus acum 17 ani că te iubesc. Dacă se schimbă ceva, te anunţ eu".

Şi asta a fost tot. Îşi luă ziarul şi se întoarse la citit, iar speranţele lui Sally se spulberară.

Răspunsul cel mai nerecomandabil față de Taciturn este nerăbdarea manifestată prin iritare și agresivitate verbală. Taciturnul încearcă să evite conflictul și dezacordul.

Sugestii pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Taciturn. Obiectivul central este de a-l convinge să vorbească:

- *Luați-vă o marjă* mare de timp pentru a obține informații de la taciturn.
- *Puneți întrebări deschise*, la care nu se poate răspunde cu da sau nu. Prin limbajul nonverbal, arătați-i că așteptați un răspuns.
- *Glumiți* pe seama tăcerii lui. Explicațiile absurde, exagerate oferite de voi ca motive ale tăcerii pot smulge un zîmbet chiar și de la cea mai intransigentă persoană Taciturn. Exagerați. Taciturnii vor începe să vă răspundă.
- *Ghiciți* ce gîndește. Tututor ne displace să ne spună cineva că știe ce gîndim, dar ne place atunci cînd ne ghicește gîndurile. Dacă puteți nimeri sau intui motivul tăcerii, este posibil să determinați persoana să vorbească. Oricum, veți observa măcar o schimbare în postură sau expresia facială.
- *Prezentați viitorul*, consecințele tăcerii sale, pentru a-l face să se deschidă:
  - „Foarte bine, nu vorbi. Imaginează-ți însă cîte lucruri vor merge rău și cît timp vom irosi doar pentru că nu am beneficiat și de contribuția ta".
  - „OK, nu trebuie să spui nimic, dar nu văd cum poate funcționa în viitor relația noastră dacă nu încerci să comunici".
  - „OK, nu trebuie să spui nimic, dar cu siguranță nu ar mai avea nici un farmec să lucrăm împreună dacă ne-am retrage fiecare în lumea lui. Asta ar distruge fără îndoială spiritul de echipă și ar crea multe resentimente și neînțelegeri".
  - Puteți să-i precizați cîteva dintre efectele negative pe care le-ați putea determina prin reclamații, rapoarte adresate superiorilor etc.

9. Negativistul

Negativistul este persoana centrată pe rezolvarea sarcinii, cu dorința *îndeplinirii corecte a sarcinii* prin evitarea greșelilor. Perfecțiunea este standardul său și, atunci cînd greșelile și slăbiciunile celorlalți împiedică atingerea perfecțiunii, Negativistul se simte disperat. Negativistul găsește toate aspectele negative a tot ceea ce îl înconjoară. Negativistul subminează motivația, înăbușă evoluția și duce la crearea unei stări de depresie și lipsă de speranță pentru cei din jur.

Exemple

➲ Jack tocmai a încheiat al treilea sfert din prezentarea temei sale, cînd o femeie din spatele sălii ridică mîna.

„Da, doamnă? Dumneavoastră, din spate. Aveți o întrebare?"

S-a uitat la el cu ochii întredeschiși. „Asta nu va merge", spuse în final.

„Ați încercat vreodată?", întrebă el, nesigur de ceea ce discutase.

„De ce să mai încerc, dacă nu merge?" Orice ar fi fost, părea echivalent pentru ea.

„Cum știți că nu merge?", încercă el.

„Este evident."

„Evident pentru cine?", întrebă Jack. Îl cuprindea disperarea și nu avea scăpare.

„Pentru orice persoană inteligentă, capabilă să privească în ansamblu situația. „Hotărîrea ei era foarte fermă.

„Ei bine, pentru mine nu este evident!", spuse Jack, crezînd că a cîștigat partida.

„Ei bine, atunci ce putem spune despre dumneavoastră?", replică ea triumfătoare.

Răspunsuri nerecomandabile față de Negativist:

- disprețul;
- nerăbdarea;
- identificarea vinovatului;
- efortul de a-l convinge că nu are dreptate.

Sugestii pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Negativist. Obiectivul principal este trecerea la rezolvarea problemei. Primul pas este deci să *permiteți acestor persoane să fie atît de negative pe cît își doresc*:

- *Folosiți Negativistul ca pe un sistem de alarmă* pentru potențialele probleme.
- *Lăsați-i șansa de a se pozitiva în atitudine*, o portiță de scăpare, prin afirmații de genul: „Să ne anunți dacă te răzgîndești" sau „Cînd găsești o soluție, să-mi spui și mie".
- *Folosiți negativismul lui pentru a obține un răspuns pozitiv*. „Ai dreptate, e o situație fără speranță. Nici măcar tu nu ai putea să găsești o soluție." Nu fiți surprinși dacă Negativistul o va lua în direcție opusă, încercînd să vă demonstreze cum se poate rezolva.
- *Recunoașteți bunele lui intenții*. Dacă sînteți dispus să atribuiți o intenție bună unui comportament negativ, Negativistul va ajunge să o interiorizeze. În plus, perfecționismul analitic poate fi util dacă reacționați ca și cum răspunsul negativ a fost dat intenționat, pentru a vă fi de ajutor. Apreciați Negativistul pentru standardele sale ridicate, pentru tăria de a-și susține părerile și pentru grija față de detalii.
- Cînd situația are o rezolvare pozitivă, rezistați tentației de a spune: „Ți-am zis eu" și încercați să includeți Negativistul în sărbătorirea succesului. Această atitudine poate să-i schimbe persoanei negative modul de percepere a celorlalți, modificîndu-i atitudinea și comportamentul.

10. Jeluitorul

Aceste persoane simt că lucrurile ar putea fi diferite față de cum sînt, dar nu au idee despre ce ar trebui să schimbe ca să realizeze acea diferență. Neajutorate, trebuie să facă față situațiilor care nu le plac și atunci merg și se plîng celorlalți. Trei elemente contribuie la realizarea tonului de văicăreală: greutatea poverilor colective pe care le poartă pe umeri, care crește pe măsură ce întîlnesc și preiau din grijile celorlalți; efortul făcut să vorbească despre tot ce le deranjează, știind că oricum nu pot schimba situația; sentimentul inutilității, conștientizînd că nici ceilalți nu le vor putea ajuta.

Există trei tipuri de plîngeri cu care ne întîlnim în mod frecvent: plîngeri care ajută la rezolvarea unor situații, plîngeri terapeutice și plîngeri enervante. Persoanele care le emit pe cele din prima categorie încearcă de obicei să atragă atenția asupra unor probleme care trebuie soluționate, oferind și alternative pe lîngă nemulțumirea exprimată. Al doilea tip de plîngeri poate avea efecte terapeutice, de descărcare a frustrărilor și resentimentelor care se adună în timp. Al treilea gen de plîngeri are însă prea puțin de-a face cu reducerea stresului, reprezentînd un mod de a fi. Astfel, Jeluitorul nu caută niciodată soluții și nu dorește schimbarea situației.

Exemple

➲ „A fost îngrozitor!", scînci Cynthia.

Joann respiră adînc, se uită la Cynthia și schiță un zîmbet: „Așa deci, îngrozitor...".

Joann începu să mîzgălească bucățica de hîrtie din fața ei. Era a cincea oară cînd era întreruptă de Cynthia și, ca și cum asta nu ar fi fost suficient, mai erau încă alte 16 persoane

asemănătoare Cynthiei în departamentul ei. Auzise că persoana angajată înaintea ei pe aceeaşi poziţie ieşise mai repede la pensie pentru că nu le mai putea suporta, însă Joann crezuse că ceilalţi şefi de departamente spuseseră asta în glumă. Din nefericire, a aflat repede că era cît se poate de adevărat. Ajunsese să nu se mai poată concentra asupra unei probleme măcar 10 minute fără ca să nu apară cineva care să se plîngă. În sinea ea se întreba cînd va reuşi să termine tot ce avea de lucru.

„Ce pot să spun, Cynthia? Este mare păcat de cutie şi grătar", spuse Joann crezînd că, dacă îi va da dreptate, aceasta se va opri. S-a înşelat.

„Nici nu îţi dai seama ce îngrozitor e", replică Cynthia cu un entuziasm sporit. Şi luă povestea de la început, cu noi accente care să-i sublinieze durerea. Aceste plîngeri erau o totală pierdere de timp, Joann nu le înţelegea rostul. Şi, pe măsură ce văicăreala oscila în cîmpul său conştient, începu în sinea ei să facă acelaşi lucru – să se plîngă: „De ce trebuie să se poarte astfel? De ce mi se întîmplă tocmai mie?".

Răspunsuri nerecomandabile în relaţia cu Jeluitorul:

- Nu fiţi de acord cu Jeluitorul, pentru că îl încurajaţi să se plîngă.
- Nu îl contraziceţi, pentru că începe să vă povestească din nou despre necazurile lui.
- Nu încercaţi să rezolvaţi problemele în locul lui.
- Nu îl întrebaţi niciodată de ce vi se plînge tocmai dvs. despre problemele lui. Se va simţi invitat să-şi ia văicăreala de la început.

Sugestii pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Jeluitor. Pentru a relaţiona mai uşor cu acest tip de persoane este indicat să aveţi răbdare, înţelegere şi încredere că vor reuşi după un timp să se concentreze asupra soluţiilor.

Dacă este necesar să relaţionaţi cu un Jeluitor, atunci trebuie să încercaţi să faceţi echipă pentru rezolvarea problemelor (iar dacă nici această atitudine nu dă roade, este mai bine să-l determinaţi să vă lase în pace):

- *Identificaţi ideile principale* exprimate prin plîngerile sale: persoana în cauză se simte ascultată, percepînd actul de ascultare ca pe un semn al disponibilităţii de preluare a unei părţi din povara sa; vă va fi de ajutor în a vă face o imagine de ansamblu şi a clarifica lucrurile; în plus, vă fereşte de pericolul de a asculta o plîngere de mai multe ori, pentru că o veţi identifica cu uşurinţă.
- *Întrerupeţi şi cereţi clarificări*.
- *Direcţionaţi discuţia spre găsirea de soluţii*. Plîngerile acestei persoane sînt de obicei generale, vagi („Nimic nu este în regulă. Şi chiar dacă ar fi fost, nimănui nu-i pasă"). Întrebaţi ce anume îşi doreşte şi insistaţi dacă răspunde „Nu ştiu" – „Ghiceşte, inventează ceva, dacă ai şti, ce anume ar fi?".
- *Stabiliţi ceva concret pentru rezolvarea problemei lui*. Cînd cineva se simte neputincios, este bine să i se dea ceva la care să se gîndească şi pe care să-l aştepte.
- *Puneţi capăt discuţiei* dacă Jeluitorul revine cu aceleaşi acuze şi pare că nu se va mai opri. Deşi el continuă să vorbească, vă ridicaţi în picioare, vă îndreptaţi spre uşă spunîndu-i: „Din moment ce nu putem găsi o soluţie nemulţumirilor tale, discutarea lor nu este de folos nici unuia dintre noi. Dacă găseşi cumva vreo rezolvare sau îţi schimbi opinia asupra celor discutate, te rog să mă anunţi!". Nu le permiteţi să vă atragă în reluarea ciclului prin argumente de genul: „Dar..." sau „Nu înţelegi...", ci încheiaţi conversaţia repetîndu-vă poziţia: „Aşa cum ţi-am spus, dacă te răzgîndeşti şi găseşti vreo soluţie, te rog să-mi spui şi mie!".

Înainte de a formula consideraţiile finale, oferim un tabel sintetic al tipologiei prezentate în detaliu mai sus, cu menţiunea că ordinea este schimbată pentru a grupa tipurile în funcţie de centrarea pe sarcină sau pe relaţii.

Tabelul 2. *Managementul conflictului cu persoane care prezintă pattern-uri de comportamente dificile (după Brinkman şi Kirschner, 1994)*

Nr. crt.	Pattern comportamental	Caracteristici	Reacţii nerecomandabile	Sugestii pentru managementul conflictului
1.	**Tancul**	Centrat pe sarcină, îşi simte ameninţată intenţia de îndeplinire a acesteia. Puternic asertiv, exploziv, dominator, uneori agresiv, te atacă direct, ţintit, dacă te vede ca pe un obstacol în calea sa; cu toate acestea, nu e nimic personal, el vizînd doar îndeplinirea rapidă şi eficientă a sarcinii.	Tendinţa de ataca, chiar agresiv, de a-i răspunde la fel. Tendinţa de a vă autojustifica, de a da explicaţii. Retragerea totală, clacare, abandon.	Obiectivul central este de a-i cîştiga respectul. Menţineţi-vă pe poziţie, nu daţi înapoi. Întrerupeţi-i atacul, rostindu-i numele pînă se opreşte. Nu acceptaţi să vorbiţi cu el în aceste condiţii, ci doar dacă se calmează şi-şi întrerupe atacurile verbale. Lăsaţi-l să aibă ultimul cuvînt şi daţi-i de înţeles că veţi vorbi cînd se va calma.
2.	**Perfidul**	Centrat pe sarcină (îşi vede ameninţată intenţia de îndeplinire a sarcinii) sau pe relaţie, dorind să atragă atenţia celorlalţi, să fie admirat („Perfidul prietenos"). Perfid, aluziv, atacă indirect, prin remarce răutăcioase, speculînd teama celorlalţi de ridicol sau de umilinţă publică.	Retragere, atitudine defensivă. Sentiment de revoltă sau umilinţă, de jenă, care vă face să intraţi în defensivă.	Arătaţi o curiozitate amuzată. Fiţi asertivi, puneţi întrebări directe, centrate pe detalii. Încercaţi să vă daţi seama dacă aluziile lui sînt tachinări prietenoase, inofensive sau sînt remarce răutăcioase menite să vă pună într-o lumină proastă.
3.	**Atoateştiutorul**	Centrat pe sarcină, îşi simte ameninţată intenţia de a o duce la bun sfîrşit. Puternic asertiv, competent şi informat, are tendinţa de a monopoliza şi de a controla lucrurile şi oamenii. Nu acceptă critica sau dă cuţiile în contradictoriu; dacă ceva nu merge bine, vinovat sînteţi doar dvs.	Tendinţa de a riposta, contestîndu-i autoritatea sau competenţa în domeniu. Tendinţa de a abandona, de a accepta reprogurile şi a vă retrage.	Păstraţi-vă cumpătul şi poziţia. Pregătiţi-vă bine ceea ce aveţi de spus în faţa lui, pentru a nu avea motive de a se lega de dvs. Arătaţi-i că-i recunoaşteţi meritele şi competenţa. Sprijiniţi-vă pe ce spune el pentru a introduce indirect elementele sau ideile dvs.

Nr. crt.	Pattern comportamental	Caracteristici	Reacţii nerecomandabile	Sugestii pentru managementul conflictului
4.	**Jeluitorul**	Centrat pe sarcină, îşi vede ameninţată dorinţa de a o rezolva cît mai bine posibil. Perfecţionist, se retrage atunci cînd are impresia că lucrurile nu merg conform expectanţelor lui. Are impresia că nimic şi nimeni nu e la nivelul standardelor sale şi renunţă la căutarea soluţiilor, lamentîndu-se permanent. Este copleşit de tot ce se întîmplă şi caută compania celorlalţi pentru a se descărca, nu pentru a i se oferi soluţii.	Tendinţa de a-l contrazice sau de a intra în jocul său. Tendinţa de a-i oferi soluţii sau de a rezolva problema în locul lui.	Încercaţi să particularizaţi situaţia, pentru a-l împiedica să generalizeze. Prezentaţi-i cu tact viitorul şi daţi, indirect, cîteva sugestii. Dacă nu ţineţi neapărat să prelungiţi relaţia, puneţi-i capăt.
5.	**Negativistul**	Centrat pe îndeplinirea corectă a sarcinii. Orice obstacol îl vede ca zădărnicind întregul demers şi se retrage. Vede totul în negru, fără ieşire, stopînd evoluţia şi demotivîndu-i pe ceilalţi.	Tendinţa de a-l contrazice şi de a-i arăta că situaţia nu este atît de neagră pe cît pare. Tendinţa de a-l abandona, de a-l ignora, de a-i întoarce spatele.	Arătaţi-vă interesat şi atent la ce spune; uneori, poate fi o bună resursă în depistarea disfuncţiilor. Daţi-i de înţeles că sînteţi deschis la ideile lui şi că aşteptaţi să vină cu o soluţie.
6.	**Taciturnul**	Centrat fie pe îndeplinirea corectă a sarcinii, fie pe armonizarea relaţiilor cu ceilalţi. Cînd aceste obiective îi sînt ameninţate, se retrage total, neoferind nici un fel de feedback, fie el verbal sau nonverbal. Nonasertiv, timid, pasiv, în astfel de situaţii devine aproape invizibil, crezînd că tăcerea este cel mai bun mod de a evita conflictele.	Tendinţa de a deveni agresivi, dorinţa de a-l „scutura" puţin. Pierderea răbdării, enervarea sau evitarea lui.	Faceţi-vă timp pentru el, ascultaţi-l în mod activ. Creaţi un climat de relaxare, de încredere, de deschidere. Puneţi-i întrebări, faceţi-l să vorbească, încurajaţi-l.
7.	**Serviabilul**	Centrat pe relaţie, pe armonizarea cu ceilalţi. Consideră că un refuz înseamnă a intra în conflict cu cei din jur.	Tendinţa de a-l blama sau certa pentru că nu-şi respectă promisiunile.	Obiectivul este să îl faceţi să-şi ţină promisiunile sau să-şi îndeplinească îndatoririle. Vorbiţi sincer cu el şi arătaţi-i consecinţele actelor sale.

Nr. crt.	Pattern comportamental	Caracteristici	Reacţii nerecomandabile	Sugestii pentru managementul conflictului
		Pasiv, nonasertiv, evitant, nu poate spune „nu" nimănui, răspunzînd afirmativ la orice solicitare sau rugăminte. Pune nevoile celorlalţi pe primul loc, neglijîndu-se şi suprasolicitîndu-se şi nefinalizînd multe dintre cele promise. E plin de resentimente, considerîndu-se o victimă.	Tendinţa de a-l repezi, de a-i cere socoteală, de a-l presa sau de a-l evita.	Accentuaţi mult asupra situaţiilor în care şi-a ţinut promisiunile, arătîndu-i cît de mult au însemnat pentru cei din jur. Ajutaţi-l să-şi organizeze timpul şi activităţile. Explicaţi-i că este normal să mai refuzi din cînd în cînd, atunci cînd nu ai timp sau nu e de competenţa ta.
8.	**Nehotărîtul**	Centrat pe menţinerea unor relaţii armonioase cu ceilalţi. Nonasertiv, evitant, nesigur pe el, se teme să ia decizii de frică să nu supere pe cineva şi să intre în conflict. De regulă se eschivează, amînînd orice hotărîre pînă e prea tîrziu sau ia altcineva decizia în locul său.	Tendinţa de a deveni nerăbdători şi de a-l presa sau critica. Iritare, enervare, blamare.	Obiectivul este să îl faceţi să capete încredere în sine. Creaţi o atmosferă relaxată, de deschidere. Arătaţi-i că a greşi e omeneşte, că fiecare decizie are părţi bune şi părţi rele. Analizaţi împreună opţiunile şi încurajaţi-l să ia decizii.
9.	**Grenada**	Centrat pe relaţie, devine agresiv atunci cînd îi este ameninţată intenţia de a obţine admiraţia sau atenţia celorlalţi. Exploziv, violent chiar, are impresia că nimănui nu îi pasă de el, că nu e apreciat la adevărata valoare. Spre deosebire de Tanc, atacul său este nedirecţionat, adresat tuturor celor prezenţi, împroşcînd în toate părţile cu reproşuri. Se foloseşte de orice pretext, de orice lucru cît de mic şi fără nici o legătură pentru a se dezlănţui.	Tendinţa de a deveni la fel de agresiv şi de violent ca şi el. Tendinţa de a părăsi terenul, de a-l lăsa să vorbească singur. Acumularea de resentimente faţă de o astfel de persoană.	Ca şi în cazul Tancului, primul pas este să vă menţineţi pe poziţii şi să-i întrerupeţi atacul. Îi puteţi propune o pauză pentru a se calma, după care veţi discuta despre problemele sale. În discuţie, centraţi-vă pe latura afectivă, pe trăirile sale, arătaţi-vă interesat de ceea ce simte.
10.	**Atoateştiutorul închipuit**	Centrat pe relaţie, dorind să atragă atenţia asupra sa. Puternic asertiv, carismatic, dominator, este persoana formelor fără fond.	Tendinţa de a-l contrazice, demonstrîndu-i că nu are dreptate sau că nu ştie despre ce vorbeşte.	Arătaţi-vă interesaţi de ceea ce spune, punîndu-i întrebări mai de detaliu, mai la obiect.

Nr. crt.	Pattern comporta-mental	Caracteristici	Reacţii nerecomandabile	Sugestii pentru managementul conflictului
		Vorbeşte cu o foarte mare siguranţă despre lucruri pe care nu le cunoaşte sau le ştie doar pe jumătate. Îi cucereşte şi păcăleşte foarte repede şi uşor pe cei mai naivi, fermecaţi de discursul său.	Tendinţa de a deveni agresiv, încercînd să-i anihilaţi orice demers prin argumente logice şi la obiect.	Nu trebuie neapărat să îl demascaţi şi să îl faceţi să se simtă stînjenit. Mai bine vorbiţi ca şi cum ceea ce a spus el se leagă cumva de adevăratele probleme sau ca şi cum vorbele lui v-au amintit de nişte aspecte importante.

Exerciţii

➲ Daţi exemple de comportamente prin care oamenii găsesc elemente comune între ei, ceva care să-i apropie. Exemplu: descoperi că cel cu care vorbeşti are aceleaşi convingeri religioase ca şi tine; stai de vorbă cu cineva şi deodată afli că aţi copilărit în acelaşi oraş; celuilalt îi place acelaşi fel de mîncare - din acel moment îl simţi mai apropiat, pentru că diferenţele s-au redus.

➲ Daţi exemple de reflectare reciprocă pentru construirea terenului comun în forme nonverbale, prin expresivitatea corpului şi facială.

➲ Gîndiţi-vă la o situaţie neplăcută pe care v-a produs-o cineva şi găsiţi-i cel puţin o scuză, o intenţie pozitivă în spatele comportamentului său.

La sugestiile diferenţiate din tabel (ultima coloană), se mai pot adăuga cîteva recomandări de ordin mai general, care ne pot ajuta să facem faţă eventualelor conflicte:

- Practicaţi *ascultarea activă* - este eficientă în orice tip de conflict, cu orice tip de personalitate.
- Găsiţi *puncte comune* - asemănările dintre persoane, oricît de nesemnificative ar părea, duc la o mai mare apropiere şi acceptare.
- Creaţi o *atmosferă* de relaxare, de încredere, de deschidere, de sinceritate.
- Căutaţi şi încercaţi să identificaţi posibilele *intenţii pozitive* din spatele comportamentelor celorlalţi, vedeţi latura pozitivă a relaţiei voastre.
- Încercaţi să *vă modificaţi atitudinile* sau punctele de vedere în raport cu diversele situaţii de interacţiune cu potenţial conflictogen. Chiar dacă cel din faţa voastră nu pare dornic să-şi modifice opiniile sau comportamentul, puteţi fi voi cei care iniţiaţi schimbarea, tocmai prin modificările operate la nivelul propriilor reacţii.

Toate aceste recomandări sînt valabile şi merită să fie încercate doar în condiţiile în care dorim să menţinem relaţiile cu persoanele în cauză (fie de nevoie, fie că aşa dorim). Dacă ni se pare că efortul nostru nu ar merita şi că relaţia nu ne aduce nici un beneficiu, cel mai bine este să punem punct şi să ne vedem de drumul nostru.

Este bine să putem recunoaşte diversele tipuri de persoane cu care ne întîlnim sau cu care lucrăm pentru a şti cum să le abordăm, cum să interacţionăm cu ele, cum să rezolvăm eventualele divergenţe.

2. Interacţiunea cu persoane cu tulburări de personalitate

Tulburările de personalitate/caracter pot fi comportamente constante ale individului, ca efect al unei trăsături mai bine conturate a personalităţii, sau, dimpotrivă, pot fi comportamente situaţionale, accidentale. Acestea sînt în limitele normalităţii, deşi au şi corespondentul patologic. Mai mult încă, în situaţii de stres oricare persoană normală, fără tulburări constante de personalitate, poate manifesta anumite comportamente specifice unei tulburări, dar în mod accidental şi nesemnificativ.

Efectul major şi definitoriu al tulburărilor de personalitate constă în afectarea relaţiilor sociale ale individului şi a funcţionării sale ocupaţionale. Din păcate, indivizii respectivi nu au capacitatea de a-şi asuma responsabilitatea stării conflictuale, ei nu conştientizează propria vină, ci o atribuie în totalitate celuilalt sau ghinionului, printr-un gen de eroare fundamentală de atribuire.

Trăsăturile de personalitate sînt, prin definiţie, virtual permanente, deci aceste tulburări sînt doar parţial remediabile prin tratament, dacă nu deloc. Cel mai eficient tratament este cel care combină psihoterapia de grup, comportamentală şi cognitivă. Medicaţia poate fi de ajutor în atenuarea periodică a anxietăţii, depresiei, instabilităţii emoţionale sau tendinţelor paranoide în unele cazuri. Manifestările comportamentale ale tulburărilor de personalitate adeseori tind să-şi reducă intensitatea la jumătatea vîrstei şi la bătrîneţe.

Cauzele tulburărilor de personalitate nu sînt bine cunoscute, deşi se admite că sînt implicate atît elementul ereditar, cît şi experienţa de viaţă, mediul.

În „personalităţile dificile" ale lui Lelord şi André avem speranţa că cititorul va recunoaşte tipurile de tulburări de personalitate: anxioasă, paranoică, histrionică, obsesională, narcisică, schizoidă, de tip A, depresivă, dependentă, pasiv-agresivă şi evitantă. La categoria „alte personalităţi" se adaugă personalităţile: evitant-dependentă, antisocială (sociopată), *borderline*, schizotipală, sadică, cu conduită de eşec şi multiplă.

1. Relaţionarea cu persoana anxioasă

Anxietatea (numită şi *generală*, pentru a o deosebi de *fobie*) este o tulburare afectivă de personalitate. Alte tipuri de tulburări legate de anxietate sînt *ipohondria*, *isteria*, *tulburările obsesiv-compulsive*, *fobiile* şi *schizofrenia*.

Tulburarea afectivă de personalitate conţine *anxietatea*, alături de tulburarea *depresivă* (un pesimist extrem, sceptic) şi cea *ciclotimică* (treceri bruşte, excesive de la o stare la alta). Tulburarea afectivă de personalitate este mai des întîlnită la femei decît la bărbaţi. Ea se manifestă printr-un comportament extrem de dramatic şi intens exprimat, tendinţa de a atrage atenţia asupra sa, setea de noutate şi senzaţii tari, egocentrism, reactivitate superioară şi comportament excitabil, precum şi tendinţe spre dependenţă şi sugestibilitate.

Manifestarea tulburării. Anxietatea generală ca tulburare a personalităţii se manifestă ca un sentiment de spaimă, presimţiri sumbre, adesea fără o justificare clară, sau ca un răspuns disproporţionat la situaţii aparent inofensive ori ca produs al conflictelor emoţionale interne, subiective, de ale căror cauze persoana poate să nu fie conştientă.

Simptomele anxietăţii sînt fizice, psihologice şi comportamentale: insomnii, explozii de iritabilitate, agitaţie, palpitaţii sau teama de moarte sau boală. Adesea apare oboseala, ca efect al efortului excesiv susţinut pentru managementul fricii. Pe lîngă teamă,

simptomele psihologice includ iritabilitatea, dificultatea de concentrare şi neastîmpărul. Anxietatea se mai poate manifesta prin comportamentul de evitare – îndepărtarea de obiectul sau situaţia respectivă.

Uneori anxietatea se exprimă într-o formă mai acută – *atacul de panică* – care duce la manifestări fiziologice ca greaţa, diareea, urinatul frecvent, palpitaţii, gura uscată, tremurături, ameţeală, senzaţii de sufocare, pupile dilatate, transpiraţie şi respiraţie rapidă. Atacul de panică poate dura un sfert de oră.

Anxietatea are multe cauze şi explicaţii:

a) Sigmund Freud vedea anxietatea ca pe o expresie simptomatică a conflictului emoţional intern produs atunci cînd o persoană îşi reprimă din conştiinţă experienţe, sentimente sau impulsuri care sînt prea ameninţătoare sau turbulente pentru a fi tolerate.
b) Anxietatea mai este considerată un efect al ameninţărilor ego-ului unui individ sau stimei de sine, ca în cazul performanţei sexuale sau profesionale necorespunzătoare.
c) Psihologii comportamentali văd anxietatea ca pe un răspuns învăţat, nefericit la evenimentele ameninţătoare din viaţa reală. Anxietatea produsă devine ataşată de circumstanţele asociate acelui eveniment, astfel încît acele circumstanţe ajung să declanşeze anxietatea persoanei independent de orice eveniment ameninţător.

Anxietatea generală este mai puţin intensă decît atacurile de panică, dar este de mai mare durată şi poate persista luni sau ani ori se poate manifesta în sistem recurent. Tratamentul pentru ambele forme constă în psihoterapie şi medicaţia antianxietate.

Caracteristici ale anxietăţii:

- Griji mult prea intense şi frecvente, pentru sine sau pentru cei apropiaţi.
- Tensiune fizică adesea excesivă.
- Permanentă atenţie la riscuri: vigilenţa faţă de tot ce ar putea lua o turnură neplăcută, pentru a controla chiar şi situaţiile cu un risc redus.

Avantaje: prudenţă şi tendinţa de a controla situaţia.
Dezavantaje: tensiune exagerată şi suferinţă.

Relaţionarea cu personalităţile anxioase:

- Fiţi punctuali şi prevăzători. Pentru o personalitate anxioasă lumea este ca o maşinărie uriaşă în care fiecare piesă te poate „lăsa" oricînd, producînd astfel o pană. Dacă-i daţi impresia că nu dvs. veţi pricinui această pană, anxiosul vă va copleşi mai puţin cu neliniştea sa, ceea ce va face ca relaţiile cu el să fie mai bune. Şi, adesea, *îngrijindu-vă de detalii*, îi veţi da această impresie (fiţi punctuali şi prevăzători).
- Desensibilizaţi-l. Discutaţi consecinţele reale ale faptului pentru care prezintă încordare sau emoţii (teamă), probabilitatea producerii lor şi soluţiile. Astfel îl puteţi ajuta să se detaşeze şi să-şi reducă din anxietate, prin faptul că se va *familiariza* (obişnui cu gîndul acelui posibil eveniment neplăcut) şi va *relativiza* consecinţele respective (nu le va mai lua în tragic).
- Practicaţi un umor binevoitor pentru a-l relaxa.
- Determinaţi-l să se trateze. Va învăţa să practice *relaxarea* ori de cîte ori îşi simte tensiunea nervoasă crescîndu-i. Se va adresa psihoterapeutului, care poate folosi *terapiile cognitive*, simple şi eficiente în cazul personalităţilor anxioase.

Nerecomandabil:

- Nu vă lăsaţi subjugat. Persoanele anxioase au tendinţa de a vă implica în necontenita lor politică de prevenire a riscurilor. Şi, cum intenţia pare a fi bună, te poţi lăsa uşor influenţat de punctul lor de vedere.
- Nu le luaţi prin surprindere. Personalităţile anxioase au o „reacţie de tresărire" exagerată, dînd naştere unor emoţii puternice.
- Nu le împărtăşiţi propriile dvs. nelinişti.
- Nu abordaţi subiecte de conversaţie anxiogene. Exemplu: că aţi fost martorul unui accident de circulaţie, că vecinul a murit pe neaşteptate de infarct etc.

2. Relaţionarea cu persoana paranoică

Diagnosticul psihopatologic este cel de *paranoic*, terminaţia *-oid* desemnînd tulburările de limită, dar încă pe terenul normalităţii. Termenul *paranoia* este rezervat iluziilor (delirurilor) rare, cronice, fixate şi înalt sistematizate. Unii psihiatri o consideră însă o varietate a schizofreniei. Toate celelalte sînt numite *tulburări paranoide*. Persoanele paranoide sînt atît persuasive, cît şi neîncrezătoare şi suspicioase. Adeseori sînt reci şi fără sentimente. Ele pot fi reticente sau agresive şi sînt excesiv de sensibile la nuanţele ascunse ale criticii.

Gîndirea paranoică/paranoidă este un sindrom în care persoana crede, fără motiv, că ceilalţi oameni complotează împotriva sa, o hărţuiesc, persecută sau încearcă să-i facă probleme. Cele mai răspîndite manifestări ale gîndirii paranoice sînt complexul de *persecuţie*, *grandoarea paranoidă*, cunoscută şi ca *megalomanie* şi caracterizată prin falsa credinţă că persoana este superlativă, şi *gelozia*.

Gîndirea paranoică/paranoidă poate fi o trăsătură proeminentă sau esenţială în schizofrenie (schizofrenia paranoidă), tulburările de personalitate, demenţele senile, tulburările afective şi psihozele maniaco-depresive.

Caracteristicile majore ale acestei persoane sînt neîncrederea şi rigiditatea:

- Îi suspectează pe ceilalţi că ar fi rău intenţionaţi în ceea ce o priveşte.
- Se protejează în permanenţă, fiind foarte atentă la ceea ce se petrece în jur, nu are încredere, este suspicioasă.
- Pune la îndoială loialitatea altora, chiar şi a celor apropiaţi – adesea invidioasă.
- În sprijinul bănuielilor sale caută dovezi în detalii, fără a ţine seama de situaţie în întregul ei.
- Dacă se simte ofensată, este gata de represalii disproporţionate.
- Preocupată de propriile drepturi, ca şi de problemele de prioritate, se simte ofensată cu uşurinţă.
- Persoană raţională, rece, logică şi rezistentă oricăror argumente ce vin din partea celorlalţi.
- Îi este greu să manifeste tendinţe ori emoţii pozitive, nu prea are simţul umorului.

Neîncrederea, susceptibilitatea, tristeţea adîncă – toate acestea sînt trăsături ale *personalităţilor sensibile*, o formă mai discretă a paranoiei[1]. De multă vreme psihiatrii

1. La începutul secolului XX, *paranoia senzitivă* a fost descrisă ca „delirul guvernantelor engleze", căci aceste guvernante, „fete bătrîne" de cele mai multe ori din punct de vedere social, izolate

au bănuit că, în cazul acestor personalităţi sensibile, la originea impresiei pe care o au de a fi ameninţate de ceilalţi stă sentimentul propriei neputinţe. Neîncrezătoare, susceptibile, aceste personalităţi senzitive au o proastă imagine despre sine. În faţa celorlalţi se simt vulnerabile.

Avantaje:

- Cresc şansele de supravieţuire, pentru că paranoicul nu poate fi luat prin surprindere de duşmani, poate evita capcanele şi trădările.
- Rigiditatea paranoicului este favorabilă ascendenţei ca lider (prea multă flexibilitate vă poate face să vă lăsaţi dominat de cei autoritari).
- Cînd trebuie să ştiţi să fiţi inflexibil în aplicarea legii (poliţist, judecător, serviciul contencios).
- Cînd trebuie să ştiţi să vă apăraţi drepturile într-un conflict.
- Cînd trebuie să faceţi faţă unor adversari posibil vicleni ori primejdioşi (sînteţi vameş, lucraţi în serviciile antitero sau într-un mediu cu echilibru instabil).

Aceasta nu înseamnă că toţi cei care lucrează în domeniile respective trebuie să fie paranoici, ci că anumite trăsături ale paranoiei, bine dominate, pot fi utile în cazul în care vă confruntaţi cu situaţii din acest gen de activităţi.

Dezavantaje:

- Un *exces de neîncredere* vă poate împiedica să vă găsiţi aliaţi, să lucraţi în colaborare.
- *Prea multă rigiditate* vă poate stingheri în adaptarea la un mediu în continuă prefacere, precum cel al societăţilor noastre moderne.

Relaţionarea cu paranoicii:

- Exprimaţi-vă limpede motivele şi intenţiile. Paranoicul va avea mereu tendinţa de a-şi imagina că vreţi să-i faceţi rău. Prin urmare, nu trebuie să-i daţi „indicii" care i-ar confirma suspiciunile. Mesajele dvs. nu trebuie să lase nici cel mai mic loc interpretării. Dacă trebuie să-l criticaţi, fiţi limpede, ferm, clar.
- Respectaţi convenienţele cu scrupulozitate. Orice eroare de etichetă pe care o comiteţi riscă să fie considerată drept semn al dispreţului sau batjocură: nu-l lăsaţi să aştepte, fiţi atenţi la formulele de curtoazie atunci cînd îl prezentaţi cuiva, feriţi-vă să-l întrerupeţi cînd vorbeşte.
- Menţineţi un contact regulat cu el, dacă, prin forţa împrejurărilor, contactul cu un paranoic este inevitabil (patron, coleg, vecin, rudă).
- Faceţi referiri la legi şi la regulamente. Majoritatea paranoicilor resimt o anume fascinaţie pentru legi şi regulamente, iar scrisorile lor au adesea un aspect juridic, argumentaţia propriei lor poziţii fiind justă şi pe puncte. Procedura juridică exercită asupra lor o puternică atracţie.
- Lăsaţi-le unele mici victorii, dar gîndiţi-vă bine care anume. Paranoicul are nevoie de succese mai mari ori mai însemnate decît ceilalţi oameni pentru a-şi menţine echilibrul.

într-o ţară străină, fără a fi întotdeauna bine tratate, dezvoltau idei de persecuţie, pe un fond depresiv. Personalităţile senzitive sînt mult mai des întîlnite decît paranoicii agresivi. Se poate obţine o ameliorare a stării lor graţie unui tratament antidepresiv, însoţit adesea de o psihoterapie.

- Căutaţi-vă aliaţi în altă parte, pentru a-i face faţă paranoicului. A te confrunta cu un paranoic la lucru sau în viaţa personală este adesea o situaţie frustrantă, istovitoare, uneori chiar primejdioasă.

Nerecomandabil:

- Nu lăsaţi suspiciunile lor neclarificate. Cum personalităţile paranoice sînt obositoare, după o neînţelegere vă puteţi simţi tentat să renunţaţi să vă explicaţi în faţa lor, considerînd că, la urma urmei, este vina lor şi ele trebuie să clarifice lucrurile.
- Nu le atacaţi imaginea de sine. Aruncîndu-le cuvinte care rănesc, jignindu-le, vă defulaţi pe moment, dar le veţi spori violenţa, dorinţa de a vă învinge, de a vă domina, întărindu-le în suspiciunile lor: da, le-aţi urît şi dispreţuit de la bun început, deci aveau dreptate să nu aibă încredere.
- Nu comiteţi greşeli. La lucru, o dată ce paranoicul va constata că îi sînteţi adversar, nu va pierde nici o ocazie pentru a încerca să vă secătuiască de vlagă. El va jubila la cea mai mică greşeală, neatenţie din partea dvs., căci în virtutea acestora vă va acuza sau va porni o procedură juridică împotriva dvs. Arătaţi vederii sale doar ceea ce este impecabil. Cînd paranoicul îşi face simţită prezenţa, fiţi asemenea unei maşinării bine unse.
- Nu-l bîrfiţi, căci paranoicul va şti întotdeauna, într-un fel sau altul, că l-aţi bîrfit.
- Nu discutaţi politică. Înainte de a vorbi politică, asiguraţi-vă că interlocutorul dvs. poate accepta regulile unei dezbateri contradictorii fără a-şi pierde sîngele rece.
- Nu deveniţi şi dvs. paranoici. Băgaţi de seamă să nu reacţionaţi şi dvs. asemenea paranoicilor, indignîndu-vă la culme, continuînd cearta din nimic, trecînd la represalii disproporţionate.

Cu puţin tact şi prudenţă s-ar putea evita o seamă de conflicte cu persoanele ce prezintă trăsături paranoice, dar care sînt, de altminteri, persoane cît se poate de agreabile.

3. Relaţionarea cu persoana histrionică

Persoanele care au o tulburare *histrionică* de personalitate manifestă permanent un comportament excesiv de dramatic, hiperactiv şi intens exprimat, cu alte cuvinte teatral. Deseori reacţionează exagerat la situaţii minore, plîngînd, cu accese de furie. Sînt văzute de ceilalţi ca inutile, superficiale, dependente şi manipulative.

Caracteristici:

- Nevoia de a plăcea. Avînd stima de sine scăzută, ele caută atenţie şi afecţiune. Personalitatea histrionică caută întotdeauna să atragă atenţia celuilalt prin toate mijloacele de care dispune (ţinută, tonul vocii, scene dramatice etc.). Nu agreează situaţiile în care nu este obiectul atenţiei generale. Caută stăruitor afecţiunea propriului anturaj.
- Dispoziţii schimbătoare.
- Comunicare prin dramatizare, teatrală.
- Caracter emoţional al comunicării. Stilul discursului este mai degrabă emoţional, căci evocă impresii şi este lipsit de precizie şi detaliu.
- Percepţii extreme ale celorlalţi. Are tendinţa de a idealiza anumite persoane, vorbind de ele cu admiraţie, dar şi de a le devaloriza în mod excesiv pe altele.

Trăsături de personalitate deficitare: capacitatea de autoobservaţie şi de a-şi accepta propriile emoţii. La o primă vedere, personalităţile histrionice pot părea încîntătoare, dar manifestările lor exagerate, dispoziţia schimbătoare, setea de a capta atenţia, toate acestea sfîrşesc prin a-l plictisi pe partener, care renunţă la o asemenea companie. Personalităţile histrionice sînt întărite în convingerea că trebuie să vrăjeşti şi să seduci fără încetare, altfel celălalt te va părăsi, şi atunci începe o altă relaţie, procedînd încă mai histrionic şi, firesc, urmează un nou eşec.

Relaţionarea cu personalităţile histrionice:

- Aşteptaţi-vă la tot felul de exagerări şi dramatizări. Decît să vă enervaţi atunci cînd această personalitate pare „să întreacă orice limită", încercaţi mai bine să acceptaţi că histrionismul său este un fel obişnuit de a fi.
- Lăsaţi-le din cînd în cînd spaţiu de acţiune, stabilind unele limite.
- Arătaţi-le interes de cîte ori au un comportament „normal", întărindu-l pozitiv.
- Aşteptaţi-vă să treceţi de la statutul de erou la cel de infam şi invers. Personalităţile histrionice au tendinţa de a idealiza ori de a deprecia persoanele din anturajul lor.

Nerecomandabil:

- Nu vă amuzaţi pe socoteala lor. Deseori, personalităţile histrionice par uşor ridicole, iar anturajul lor simte o desfătare în a le ironiza. Zeflemeaua, care în genere răneşte, va răni poate în şi mai mare măsură o personalitate histrionică şi o va determina să vă recîştige atenţia prin toate mijloacele disponibile: lacrimi, tentative de suicid, concesii.
- Nu vă lăsaţi impresionaţi de tentativele de seducţie. Personalitatea histrionică este gata de orice pentru a vă capta atenţia. Va avea deci tendinţa de a sexualiza relaţia, chiar într-un context profesional. Îmbrăcată provocator, cu un surîs de asemenea provocator pe buze şi o privire enigmatică, lesne îi va face să creadă pe naivi că „au un bilet în plus". Dar nu mică le va fi surpriza cînd vor încerca să se apropie, căci vor vedea că personalitatea histrionică îi respinge cu un aer surprins, indignat chiar. Căci ei nu pricepuseră că toată această paradă de farmece avusese un unic ţel: acela de a atrage atenţia, de a vrăji, dar fără intenţia vreunei relaţii intime. Deseori, femeile histrionice sînt considerate a fi „incendiare".
- Nu vă lăsaţi prea tare înduioşaţi. Emotivitatea de care dau dovadă personalităţile histrionice, de fapt, fragilitatea lor, comportamentul lor oarecum infantil vă pot înduioşa şi vă pot trezi un sentiment protector.

4. Relaţionarea cu persoana obsesională

Tulburarea se numeşte *obsesiv-compulsivă*. Persoana îşi restricţionează capacitatea de a-şi exprima căldura şi afecţiunea. Are nevoie de perfecţionism, spre care tinde pe seama celorlalţi, şi de trăirea cu plăcere a vieţii. Insistă pentru a obţine conformarea celorlalţi la cerinţele ei imperativ formulate. Este devotată muncii şi productivităţii pînă la sacrificarea vieţii private.

Caracteristici:

- Perfecţionism: este exagerat de atentă la detalii, proceduri, reguli şi organizare, adesea în detrimentul rezultatului final.

- Obstinaţie: încăpăţînată, stăruie cu înverşunare ca lucrurile să fie făcute după cum consideră ea şi respectîndu-se regulile.
- Rezervată, îi este greu să-şi exteriorizeze emoţiile pozitive: adesea foarte formală, glacială, timidă.
- Nehotărîtă: îi este greu să ia decizii din teama de a nu comite vreo greşeală, tergiversează lucrurile şi reflectează exagerat de mult.
- Rigoare morală: este extrem de conştiincioasă şi scrupuloasă.

Relaţionarea cu personalităţile obsesionale:

- Le arătaţi că le apreciaţi simţul ordinii şi al rigorii. Dacă le arătaţi că le apreciaţi perfecţionismul, ele vor întîmpina cu mai multă consideraţie eventualele dvs. critici.
- Respectaţi-le nevoia de a prevedea şi de a organiza totul. Obsesionalilor nu le place imprevizibilul şi detestă mai mult decît orice să fie puşi în situaţia de a improviza. Evitaţi, pe cît posibil, să-i luaţi prin surprindere, să le cereţi să facă unele lucruri de „urgenţă". Căci îi veţi face să sufere, iar ei vă vor enerva prin încetineala şi rezerva de care vor da dovadă.
- Cînd merg prea departe, aduceţi-le critici precise şi motivate. Nu foloseşte la nimic să te enervezi atunci cînd un obsesional îţi explică că trebuie să faci neapărat în cutare fel sau că trebuie să respecţi neapărat cutare procedură, despre care ştii bine că ar fi o pierdere de timp. Dovediţi-i pe îndelete, bazîndu-vă pe cifre, că metoda sa prezintă mai multe inconveniente decît avantaje.
- Arătaţi-le că sînteţi previzibil şi că se pot bizui pe dvs. Faptul de a întîrzia, de a nu respecta o făgăduială, chiar neînsemnată, este o cale sigură de a descreşte în ochii unui obsesional şi încă pentru multă vreme. Pentru el veţi fi aidoma celorlalţi iresponsabili, care nu pricep că mersul lumii ar fi mai bun dacă am respecta cu toţii regulile. Unui obsesional, mai mult decît oricărei alte persoane, nu îi promiteţi decît ceea ce puteţi face, respectaţi-vă făgăduielile, iar cînd intervine ceva imprevizibil, înştiinţaţi-l cît puteţi de repede, mărturisindu-i deslușit că sînteţi dezolat. Faceţi astfel încît pentru el persoana dvs. să fie asociată cuvintelor „previzibil" şi „sigur". Căci va fi cel mai bun mijloc de a-l face să se destindă un pic şi să accepte mai uşor punctul dvs. de vedere.
- Faceţi-le să descopere bucuriile destinderii. Cele mai multe dintre ele nutresc în adîncul sufletului dorinţa de a se lăsa în voia lucrurilor, dorinţă pe care însă nu cutează să şi-o recunoască.
- Încredinţaţi-le sarcini pe măsura lor, în care „defectele" să fie tot atîtea calităţi. Unele sarcini pot fi îndeplinite ireproşabil de obsesionali, căci obsesionalii vor reuşi acolo unde ceilalţi s-ar nărui de oboseală sau de plictiseală. Contabilitate, proceduri financiare, juridice sau tehnice, controlul calităţii sînt doar cîteva dintre activităţile în care obsesionalul se va simţi în largul său, făcînd uz de simţul ordinii, ca şi de capacitatea de a stărui în efort.

Nerecomandabil:

- Nu ironizaţi obsesionalul pe tema maniilor lui. Nu cedaţi acestei tentaţii.
- Nu vă lăsaţi antrenat prea departe în sistemul lui. Cu obstinaţia de care dă dovadă şi convingerea pe care o are că ar acţiona în numele binelui şi al ordinii (termeni

aproape sinonimi pentru el), obsesionalul simte dorinţa puternică de a impune respectul regulilor pe care el le consideră juste. Totuşi, fără a nutri intenţii rele, se poate întîmpla ca în scurt timp să ajungă să tiranizeze o întreagă echipă sau o întreagă familie şi, prin demonstraţii monotone şi repetitive, să-i secătuiască de vlagă pe cei ce i se împotrivesc. Arătîndu-i că îi apreciaţi simţul ordinii şi al rigorii, trebuie totuşi să ştiţi cînd să spuneţi „Stop ! ". Pe cît posibil, recurgeţi la un cît mai mare număr de argumente !

- Nu-l copleşiţi cu prea multă afecţiune, recunoştinţă sau daruri. Cînd este vorba să îşi exprime sentimentele, adesea obsesionalii se simt stingheri. În acelaşi timp, vădesc o preocupare pentru simetrie şi pentru reciprocitate. Aceasta explică, poate, de ce sînt atît de încurcaţi cînd li se arată afecţiune sau admiraţie : se simt obligaţi să răspundă în acelaşi registru, dar nu sînt în stare să o facă.

5. Relaţionarea cu persoana narcisică

La persoanele care au o tulburare *narcisică* de personalitate se manifestă un simţ nejustificat al propriei importanţe şi preocuparea pentru fanteziile despre succes, putere şi realizări. Individul cere atenţie şi adesea este convins că este îndreptăţit la un tratament preferenţial. Tinde să-i idolatrizeze sau să-i discrediteze pe ceilalţi. Nu este capabil de empatie.

Caracteristici :

- Are sentimentul că este excepţional, deasupra oamenilor de rînd şi că i se cuvine mai mult decît celorlalţi.
- Stăpînit de ambiţii, de ideea succeselor răsunătoare, atît pe plan profesional, cît şi în viaţa personală.
- Adesea extrem de preocupat de propria aparenţă fizică şi vestimentară.
- Se aşteaptă la atenţie, privilegii, fără a se simţi însă obligat la reciprocitate. Devine furibund cînd nu i se acordă privilegiile pe care le aşteaptă.
- Îi exploatează şi îi manipulează pe ceilalţi pentru a-şi atinge scopurile.
- Vădeşte destul de puţină empatie, iar emoţiile celuilalt nu prea îl mişcă.

Narcisicul are o foarte bună părere despre sine şi consideră că toată lumea (colaboratorii, asociaţii, societatea în întregime) trebuie să-i împărtăşească propriul punct de vedere. Principala sa convingere ar fi : „Sînt o fiinţă excepţională, mai meritorie decît alţii. Toată lumea trebuie să mă respecte". Regulile sînt făcute pentru oameni obişnuiţi şi, prin urmare, nu se aplică şi propriei persoane. Acest sentiment de a fi deasupra oamenilor de rînd îl face să-şi caute compania unor persoane pe care el le consideră importante, singurele care sînt demne de a fi frecventate în mod constant.

Avantaje : destul de insensibili la trebuinţele şi greutăţile interlocutorilor lor, subiecţii narcisici ştiu să lupte, lăsînd deoparte orice scrupule pentru a obţine ceea ce vor.

Relaţionarea cu personalităţile narcisice :

- Complimentaţi-l pentru reuşitele sale. Amintiţi-vă : narcisicul consideră că i se cuvine întreaga voastră admiraţie şi, dacă vreţi să rămîneţi în relaţii bune cu el, nu ezitaţi să-l complimentaţi. Ne referim, firește, la o încuviinţare sinceră, căci o linguşire falsă riscă să devină iute o escaladare căreia nu-i veţi mai putea face faţă.

- Explicaţi-i reacţiile celorlalţi. Dacă aţi reuşit să cîştigaţi cît de cît încrederea unei astfel de personalităţi, atunci o veţi auzi adesea cum vi se plînge de alţii. Şi vă va mărturisi că oamenii sînt abuzivi, ingraţi, răi, lipsiţi de valoare, ceea ce de regulă este semn că nu i s-a acordat consideraţia şi atenţia care crede ea că i se cuvin. Aţi putea să o ajutaţi, explicîndu-i punctul de vedere al celuilalt, aşa cum îl percepeţi voi. Atenţie, nu este vorba să-i spuneţi că celălalt are dreptate, ci să-i arătaţi mai degrabă că fiecare vede lucrurile altfel.
- Respectaţi cu scrupulozitate convenienţele. Reţineţi că narcisicul se consideră o persoană mult mai însemnată decît dvs. şi aşteaptă deci o atitudine pe măsura însemnătăţii sale. Nu uitaţi că aveţi de-a face cu o persoană susceptibilă chiar şi în prezenţa acelor detalii care dvs. vi se par insignifiante.
- Criticaţi-l numai cînd este absolut necesar şi atunci fiţi extrem de precişi. Dacă îl criticaţi, precizaţi un anume comportament, reperabil în timp, fără a leza însă persoana : „Nu-mi palce să întîrzii fără să anunţi", „Aş vrea să nu mă mai întrerupi cînd vorbesc", „Înţeleg că ai motivele tale să nu îl agreezi pe X, dar aş prefera să vorbim despre altceva".
- Păstraţi discreţia asupra propriilor reuşite şi privilegii. Cunoaştem cu toţii invidia, această emoţie puţin agreabilă care ne poate cuprinde cînd vedem că o persoană deţine acele avantaje la care rîvnim şi noi... şi despre care gîndim că ni s-ar cuveni ! La narcisic, această emoţie este înzecită. Cum el consideră că merită mai multe decît noi, privilegiile noastre îi vor da sentimentul unei dureroase nedreptăţi.

Nerecomandabil :

- Nu vă opuneţi sistematic. Uneori, personalităţile narcisice sînt iritante, ca să nu spunem insuportabile. Veţi avea chef să le contraziceţi sistematic, să vă arătaţi ostili, să le răniţi sentimentele, adică amorul propriu. Şi aceasta vă va consola, dar va face ca relaţia să fie încă şi mai dificilă.
- Nu vă lăsaţi manipulaţi. Deseori, narcisicii sînt aidoma unor magicieni care-i fascinează ori îi seduc pe ceilalţi, cel puţin la început. Poate tocmai această putere de seducţie asupra celorlalţi le-a creat impresia că li se cuvin atenţii speciale.
- Nu le faceţi vreodată o favoare pe care nu doriţi să o repetaţi. Încercaţi să trasaţi o hartă a propriilor dvs. teritorii, stabilind care sînt cererile pe care le acceptaţi şi care sînt cele pe care le veţi refuza sistematic.
- Nu vă aşteptaţi la recunoştinţă din partea persoanelor narcisice.

6. Relaţionarea cu persoana schizoidă

Persoanele cu tulburare *schizoidă*[1] de personalitate sînt reci, distante, închise, fără umor şi anormal de solitare. Incapabile să stabilească relaţii sociale, indiferente la laudă, critică, fără sentimente faţă de ceilalţi. Preferă să lucreze solitar în atingerea scopurilor comune, se leagă mai degrabă de lucruri decît de oameni şi adesea sînt considerate fără umor sau stupide.

1. Fr. Lelord şi C. André atrag atenţia că este necesar să se deosebească personalităţile schizoide de schizofreni. „Schizoid" nu înseamnă cîtuşi de puţin schizofren, chiar dacă ambele cuvinte au aceeaşi rădăcină greacă : *schizo* – „rupt", în sensul „rupt de lume". Schizofrenia nu este un tip de personalitate, ci o maladie. Pacienţii schizofreni au idei delirante şi suferă o perturbare a facultăţilor intelectuale, ceea ce nu este cazul schizoizilor.

Caracteristici:

- Adesea schizoidul pare a fi impasibil, detaşat, greu de deslusit.
- Pare să fie indiferent la elogiile sau criticile celorlalţi.
- Preferă mai cu seamă activităţi solitare.
- Are puţini prieteni apropiaţi, deseori chiar din cercul familial. Nu leagă prietenii cu uşurinţă.
- Nu caută compania celorlalţi.

Relaţionarea cu personalităţile schizoide:

- Respectaţi-i nevoia de singurătate. Nu uitaţi că pe un schizoid compania celorlalţi îl oboseşte mai mult decît pe noi. Singurătatea îl ajută să se concentreze asupra acelor activităţi în care se simte în largul lui.
- Situaţiile în care îl puneţi să fie pe măsura lui. În funcţii neadecvate personalităţii sale (de exemplu, responsabilităţi manageriale), schizoidul suferă, dezamăgeşte, iar rezultatele sînt proaste, atît pentru el, cît şi pentru firmă.
- Încurajaţi-l să vorbească, arătîndu-i că îl ascultaţi. Propuneţi-i o temă de care să fie interesat. Respectaţi-i momentele de tăcere. Şi, dacă veţi dovedi îndeajuns de multă răbdare şi atenţie, veţi avea şansa de a auzi lucruri originale, de a descoperi o lume fascinantă, ca un cadou rar pe care îl oferă doar cîtorva privilegiaţi, care au ştiut să-l facă să se simtă altfel.
- Apreciaţi felul lui tăcut de a fi. Cînd aveţi nevoie de puţin răgaz, de puţină linişte pentru a vă concentra, schizoidul este cea mai potrivită persoană. Gîndiţi-vă la el ca la un tovarăş de călătorie, de pescuit, ca la un coechipier într-o croazieră.

Nerecomandabil:

- Nu-i cereţi să manifeste emoţii puternice.
- Nu-l sufocaţi cu prea multă conversaţie.
- Nu-l lăsaţi să se izoleze complet. Lăsîndu-se cu totul pradă înclinaţiei lui naturale spre singurătate, schizoidul ar putea ajunge un pustnic. Aşadar, dacă cunoaşteţi un schizoid, nu-l obosiţi cu un exces de prezenţă sau de conversaţie, vizitaţi-l doar din cînd în cînd, invitaţi-l, încercaţi să-l aduceţi la întruniri. Căci astfel îl veţi ajuta să-şi păstreze capacităţile relaţionale, iar acest antrenament îl va face să-şi resimtă viaţa socială ca mai puţin obositoare.

7. Relaţionarea cu persoana avînd comportamente de tip A

Caracteristici:

- Luptă împotriva timpului: febril, preocupat să meargă mai repede, să facă cît mai multe într-un timp cît mai scurt, preocupat de exactitate, neîngăduitor faţă de încetineala altora.
- Are simţul competiţiei: îşi doreşte să „cîştige" pînă şi în situaţii de viaţă anodine, în conversaţie, de pildă, ori în sporturile practicate în timpul liber.
- Implicare în acţiune: munceşte enorm, pune suflet în tot ceea ce face, iar activităţile din timpul liber devin tot atîtea sarcini cu un scop bine determinat. Deviza tipului A ar putea fi: „Trebuie să controlez orice situaţie" sau „Trebuie să izbîndesc în tot ceea ce întreprind" (Roskies, 1987).

La capătul opus comportamentului de tip A se află comportamentul de tip B5: persoane calme, chibzuiesc şi lucrează pe îndelete, rareori se simt presate de timp.

Avantajele tipului A: implicat în acţiune, productiv, ambiţios, combativ, apreciat pentru munca sa, mobilizator, energic, promovare rapidă, carieră reuşită.

Dezavantajele tipului A: exces de implicare, sacrificiul vieţii familiale, excesiv de conflictual, antipatizat din pricina autoritarismului său, pentru ceilalţi este descurajant, are probleme de sănătate cauzate de un stres excesiv, riscă să stagneze din exces de implicare, probleme conjugale. Tipul A poate fi dificil pentru ceilalţi, pentru colaboratorii lui, pentru familie, dar şi pentru sine.

Relaţionarea cu un tip A:

- Fiţi punctuali şi arătaţi-i că se poate bizui pe dvs. Tipului A nu îi place să aştepte, se neliniştеşte şi devine iritabil dacă este pus în această situaţie. Prin urmare, dacă aveţi de-a face cu o astfel de persoană, nu îngreunaţi situaţia de la început întîrziind! Dacă realizaţi că nu veţi izbuti să ajungeţi la timp, telefonaţi-i pentru a-i anunţa acest lucru, precizaţi ora la care veţi ajunge. Astfel, el se va linişti, va regăsi senzaţia că deţine controlul asupra felului în care îşi foloseşte timpul: aşteptîndu-vă, îşi va ocupa bucata respectivă de timp cu o altă activitate.
- Nu uitaţi că tipul A încearcă în permanenţă să controleze tot ce-l înconjoară. De aceea, faceţi ceea ce aţi preconizat că veţi face, evitaţi omisiunile şi lipsa de atenţie, altminteri relaţiile voastre vor fi afectate.
- De cîte ori încearcă să vă impună punctul lui de vedere, susţineţi-l pe al vostru!
- Ajutaţi-l să relativizeze. Tipul A are tendinţa de a dramatiza orice situaţie ce presupune un obiectiv de atins.
- Ajutaţi-l să descopere bucuriile adevăratei destinderi.

Nerecomandabil:

- Nu negociaţi cu el la „cald". Firea tipului A este competitivă. Cînd voi îl contraziceţi, el va încerca de îndată să „cîştige" şi discuţia se poate lesne încinge.
- Nu vă lăsaţi antrenaţi în competiţii inutile. Mai bine amuzaţi-vă, remarcînd că se crede permanent într-o situaţie de competiţie.
- Nu dramatizaţi conflictele cu el. Tipul A este irascibil adesea, dar, dacă nu este atins de alte tulburări de personalitate, furia sa se poate stinge repede.

8. Relaţionarea cu persoana depresivă

Caracteristici:

- Pesimist, depresivul vede doar latura sumbră a situaţiilor, posibilele riscuri, supraevaluează aspectul negativ minimalizîndu-l pe cel pozitiv.
- Dispoziţie tristă: este trist şi posac de obicei, chiar şi fără motiv.
- Ahedonie: nu simte plăcere nici în cazul unor activităţi ori situaţii considerate în mod obişnuit ca fiind agreabile (weekend-uri, evenimente fericite).
- Autodepreciere: nu se simte „la înălţime", nutreşte sentimente de inaptitudine ori de culpabilitate (chiar şi atunci cînd ceilalţi îl apreciază).

Relaţionarea cu personalităţile depresive:

- Atrageţi-i atenţia, prin întrebări, asupra laturii pozitive a oricărei situaţii. Esenţial este să nu-l contraziceţi făţiş, ci să-i atrageţi atenţia asupra „jumătăţii pline". Îi puteţi

reaminti şi unele situaţii mai vechi în care a avut aceeaşi viziune care, în cele din urmă, nu s-a justificat.

- Antrenaţi-l în activităţi agreabile. De multe ori, personalităţile depresive au tendinţa de a respinge acele ocazii ce le-ar putea procura plăcere. În faţa unei personalităţi depresive, două atitudini extreme sînt de evitat: a) fie de a o lăsa în pace, de a nu-i mai propune nimic: „La urma urmei, nu are decît să facă ce vrea"; această atitudine va face ca personalitatea depresivă să fie întărită în negativismul său; b) fie de a încerca să-i impuneţi activităţi sau situaţii care-i depăşesc puterile.
- Arătaţi-vă consideraţia în mod adecvat. Se întîmplă uneori ca personalităţile depresive să aibă o proastă părere despre ele însele, fapt ce le întreţine tristeţea. Afecţiunea şi consideraţia noastră, cu condiţia însă de a fi sincere, sînt cele mai bune medicamente pentru personalităţile depresive. Elogiul trebuie să fie extrem de precis şi centrat pe un comportament, nu pe persoană.
- Îndemnaţi-l să consulte un specialist. Această tulburare a personalităţii se înscrie în rîndul celor ce pot beneficia cel mai mult de progresele înregistrate în materie de medicamente şi psihoterapii. Şi aici, de cele mai multe ori, este nevoie de timp şi diplomaţie pentru a determina o persoană să consulte un specialist. Dacă aceasta refuză să vadă un psihiatru, propuneţi-i atunci să consulte un medic generalist, ceea ce-i va displace mai puţin. Un medic generalist o poate convinge fie să încerce un tratament antidepresiv, fie să consulte un psihiatru.

Nerecomandabil:

- Nu-i spuneţi să se mobilizeze. „Dacă vrei poţi!", „Adună-te!" sînt sfaturi fără rezultate. Personalitatea depresivă se va simţi respinsă, neînţeleasă şi desconsiderată.
- Nu-i faceţi morală: „N-ai deloc voinţă!", „Prea te laşi în voia lucrurilor", „Nu-i bine că vezi totul în negru!". Nu este vina lui că este depresiv, aşa cum nici miopul nu este vinovat că vede totul în ceaţă.
- Nu vă lăsaţi tîrît în marasmul personalităţii depresive. Fără voia lor, personalităţile depresive par să ne invite să le împărtăşim viziunea asupra lumii şi felul de a trăi. Văzîndu-le atît de triste, dvs. înşivă vă întristaţi şi sfîrşiţi prin a vă simţi vinovat pentru că nu le împărtăşiţi neliniştea. Dar nu le veţi ajuta alăturîndu-vă lor în tristeţe. Respectaţi-vă nevoia de libertate şi antren.

9. Relaţionarea cu persoana dependentă

Persoanele *dependente* îi lasă pe alţii, cu pasivitate, să-şi asume responsabilitatea pentru aspectele majore ale vieţii lor, întrucît nu au încredere în sine, energie şi iniţiativă.

Caracteristici:

- Nevoia de a fi ajutat şi susţinut de ceilalţi:
  - este reticent cînd este vorba să ia singur decizii;
  - de multe ori îi lasă pe ceilalţi să ia decizii importante în numele lui;
  - preferă să-i urmeze pe ceilalţi decît să vină cu unele iniţiative;
  - nu-i place să fie singur ori să facă singur unele lucruri.
- Teama de a nu strica relaţiile cu ceilalţi:
  - pentru a fi placul celorlalţi spune mereu da;
  - este extrem de afectat şi anxios atunci cînd este criticat şi dezaprobat;

  - acceptă munci puţin gratificate, pentru a se face plăcut celorlalţi;
  - ruperea unei relaţii îl tulbură teribil.

Subiectul dependent va căuta să vadă cu ce anume l-ar putea ajuta şi sprijini persoanele din anturajul său. Cîteodată, personalităţile dependente apar ca amabile, complezente, nu te contrazic niciodată, sînt gata oricînd să-ţi facă un serviciu, chiar dacă aceasta le incomodează.

Relaţionarea cu personalităţile dependente:

- Lăudaţi-i mai mult iniţiativele decît izbînzile, ajutaţi-l să banalizeze eşecurile. Incapacitatea multor personalităţi dependente de a acţiona ascunde tocmai teama de eşec şi de urmările lui. Cînd sînteţi nevoit să-l criticaţi, fiţi mereu atenţi să accentuaţi iniţiativele lui, chiar dacă rezultatele nu sînt la înălţime.
- Dacă vă cere sfatul, înainte de a-i răspunde chestionaţi-l în privinţa punctului său de vedere. Subiectul dependent va încerca să vă facă să luaţi decizii în locul lui.
- Vorbiţi-i de îndoielile şi slăbiciunile dvs., nu şoviăiţi să-i cereţi dvs. înşivă sfatul şi ajutorul. Această atitudine prezintă două avantaje. Îl veţi ajuta să nu-i mai privească pe ceilalţi ca persoane ce îi sînt superioare în totul. Arătîndu-i unui dependent că dvs. înşivă aveţi îndoieli în privinţa propriei persoane ori că sfaturile lui vă interesează, îi veţi dovedi că poţi fi, în acelaşi timp, sigur pe tine şi independent, avînd totuşi nevoie şi de ajutorul celorlalţi.
- Ajutaţi-l să multiplice ocaziile de a cunoaşte şi alţi oameni. Multiplicarea surselor de dependenţă este un prim pas spre autonomie.
- Faceţi-l să înţeleagă că sînt o serie de lucruri pe care le puteţi face fără el, dar că aceasta nu înseamnă că îl respingeţi. Dacă aveţi o seamă de relaţii amicale ori profesionale, persoana dependentă se va simţi respinsă, dată deoparte, pentru faptul că aveţi o viaţă la care nu are acces, că daţi, de pildă, o petrecere între prieteni la care nu o invitaţi, că aveţi un proiect profesional la care nu ia parte. Nu încercaţi să îi ascundeţi asemenea iniţiative şi nu cedaţi în faţa culpei resimţite, integrînd-o ulterior în planurile dvs. Ţineţi-o sincer la curent, explicîndu-i de ce nu aţi invitat-o şi, măcar la începutul „administrării" unui asemenea tratament, faceţi-i dovada stimei pe care i-o purtaţi, invitînd-o la o altă petrecere ori la o şedinţă de lucru.

Nerecomandabil:

- Nu luaţi decizii în locul lui, chiar dacă v-o cere: nu îi săriţi în ajutor de cîte ori este în impas şi disperarea de care dă dovadă este reală, nefiind vorba de şiretenie sau de comoditate. Numai că fiecare sprijin sau sfat acordat încurajează tendinţa ulterioară de a cere din nou ajutor şi - ceea ce este mai grav - accentuează sentimentul neputinţei şi al autodepreciерii la individul dependent.
- Nu-i criticaţi făţiş iniţiativele, chiar dacă sînt ratate. O dată ce aţi izbutit să îl convingeţi să ia chiar el decizii, să vină cu iniţiative, va trebui să fiţi pregătiţi şi pentru consecinţe, căci subiectul dependent nu va pierde ocazia de a se întoarce mai apoi spre dvs., încercînd să vă afle părerea în privinţa rezultatelor ori să vă atragă atenţia asupra dezastrului. Fiecare dintre încercările lui trebuie încurajată, chiar dacă sînteţi îndreptăţit să-l criticaţi.

- Nu-l abandonaţi cu desăvîrşire pentru a-l „învăţa să se descurce singur". Din calcul sau din oboseală, vă veţi simţi uneori tentat să împingeţi dependentul spre acţiune, aşa cum împingi o persoană în apă. De cele mai multe ori va fi încă mai angoasat în urma unui astfel de „tratament", iar convingerea despre propria neputinţă de a se descurca singur îi va fi întărită.
- Nu-i îngăduiţi să plătească preţul dependenţei sale (să vă ofere cadouri şi să facă „munci murdare"). Dependentul va încerca să vă cumpere bunăvoinţa, să vă intre în graţii: se arată extrem de serviabil, vă oferă cadouri, acceptînd să vă facă cele mai penibile şi dezgustătoare servicii. Numai că în felul acesta sînteţi antrenaţi într-un angrenaj subtil, în care culpa pe care o veţi resimţi vă va face să reacţionaţi potrivit aşteptărilor lui, arătîndu-vă protector şi acceptîndu-l ca însoţitor. Admiraţia şi devotamentul personalităţilor dependente din anturajul dvs. îşi au preţul lor.
- Nu-l lăsaţi să vă „invadeze". Vulnerabilitatea de-a dreptul mişcătoare uneori a personalităţilor dependente, solicitudinea lor reală şi talentul de a se vîrî încet-încet în vieţile altora le preschimbă într-un soi de paraziţi ai existenţei noastre. Dacă nu trasăm limite clare solicitărilor de ajutor, ca şi aversiunii faţă de singurătate a personalităţilor dependente, ne putem trezi „invadaţi" fără să ne dăm bine seama.

10. Relaţionarea cu persoana pasiv-agresivă

Persoanele care au o tulburare de personalitate *pasiv-agresivă* îşi exprimă ostilitatea prin mijloace indirecte, utilizînd mijloacele pasive ca încăpăţînarea, refuzul, tărăgănarea, amînarea, ineficienţa intenţionată sau uitarea deliberată.

Caracteristici:

- Manifestă rezistenţă la exigenţele celorlalţi.
- Discută excesiv de mult ordinele, critică figurile de autoritate.
- Într-un mod ocolit: „tărăgănează" lucrurile, este intenţionat ineficient, stă îmbufnat, „uită" anumite lucruri, se plînge că ar fi neînţeles ori desconsiderat sau că este rău tratat.

Relaţionarea cu personalităţile pasiv-agresive:

- Fiţi amabili. Personalităţile pasiv-agresive sînt extrem de susceptibile la tot ceea ce aduce a lipsă de consideraţie. Dacă le ceri ceva într-un mod abrupt ori cu un aer distant, le poţi trezi ostilitatea de îndată.
- Cereţi-i părerea de cîte ori este posibil.
- Ajutaţi-l să se exprime direct. Comportamentul pasiv-agresiv reprezintă un mod indirect de exprimare a agresivităţii. Persoana care se comportă în acest fel are sentimentul că se expune mai puţin riscurilor decît dacă şi-ar exprima făţiş dezacordul sau o face din timiditate.
- Reamintiţi regulile jocului: să-i arătaţi celuilalt că îi acordaţi atenţie, că îl priviţi ca pe o fiinţă ce îşi are propriile emoţii şi gînduri, că relaţia de autoritate dintre voi nu este *personală*, nu are la bază presupusa dvs. superioritate, ci este o regulă a jocului independentă de el şi de dvs.

Nerecomandabil:

- Nu vă prefaceţi că nu i-aţi remarcat opoziţia. Dacă partenerul de viaţă sau colaboratorul dvs. stă bosumflat, puteţi fi tentat să nu reacţionaţi în nici un fel, aşteptînd să le treacă. Dacă vă prefaceţi că nu percepeţi nici un mesaj, celălalt va fi înclinat să-şi intensifice represaliile pînă cînd va trezi o reacţie. Aşadar, dacă aţi remarcat ceva ce aduce a rea-voinţă, îmbufnare, represalii mascate, reacţionaţi imediat printr-o întrebare.
- Nu-l criticaţi aidoma unui părinte. Comportamentul pasiv-agresiv este o formă de revoltă împotriva autorităţii.
- Nu vă lăsaţi antrenat în jocul represaliilor reciproce.

11. Relaţionarea cu persoana evitantă

Personalităţile evitante sînt excesiv de sensibile la respingerea socială sau posibila umilire şi ruşine, au stima de sine scăzută şi sînt devastate la cele mai slabe dezaprobări din partea altora; nu cultivă relaţiile, dar le duc lipsa pentru că sînt avide de afecţiune şi acceptare.

Caracteristici:

- Hipersensibilitate: criticile şi ironiile îl înspăimîntă, îi e teamă de ridicol.
- Evită să intre în relaţii cu ceilalţi cîtă vreme nu e sigur de bunăvoinţa lor necondiţionată.
- Evită situaţiile în care i se pare că ar putea fi jignit sau s-ar simţi stingher: noi cunoştinţe, un post important, o relaţie intimă.
- Autodepreciere: are o stimă de sine redusă şi de cele mai multe ori îşi subestimează capacităţile şi reuşitele.
- Din teamă de eşec, optează deseori pentru un rol mărunt sau pentru posturi mult sub capacităţile sale.

Potrivit specialiştilor, ar exista două tipuri de personalităţi evitante: unele caracterizate de o mare anxietate, dar care izbutesc totuşi să aibă şi relaţii pozitive cu cîteva persoane, altele, anxioase şi extrem de susceptibile, nu izbutesc să se încreadă în ceilalţi într-atît încît să poată avea şi relaţii pozitive, durabile şi trăiesc într-o singurătate dureroasă.

Relaţionarea cu personalităţile evitante:

- Recomandaţi-i obiective de dificultate crescîndă. Personalitatea evitantă se simte inferioară şi se teme să nu fie respinsă sau ridiculizată. Ca în toate celelalte tulburări legate de anxietate, cel mai potrivit mijloc de a o reduce este acela de a-i confrunta pe oameni, treptat, cu situaţiile de care se tem şi de a-i face să constate singuri că lucrurile nu stau chiar atît de rău, că teama lor este nejustificată.
- Arătaţi-i că vă interesează părerea lui. Personalităţile evitante cred că părerea lor nu valorează prea mult şi că, dacă vă contrazic, riscă să fie respinse. Teama de a displace apasă personalităţile evitante, teamă pe care voi o puteţi folosi ca stimulent, arătîndu-le că le veţi aprecia cu atît mai mult cu cît vor fi mai puţin evitante.
- Arătaţi-i că acceptaţi contradicţia. Personalităţile evitante sînt înclinate să creadă că faptul de a contrazice pe cineva duce la un conflict în care au numai de pierdut şi în care riscă să fie ridiculizate.
- Dacă vreţi să-l criticaţi, începeţi printr-un elogiu şi apoi aduceţi critici unui comportament anume. Ca toată lumea de altfel, personalităţile evitante comit greşeli şi chiar comportamentul lor poate enerva. E preferabil să le atenţionaţi, căci a nu critica pe cineva înseamnă a-i refuza o şansă de a se schimba. Cum sînt hipersensibile la critici,

e recomandabil să le faceţi să înţeleagă că nu criticaţi persoana lor, faptul de a le face critică nu înseamnă că nu le-aţi aprecia, că nu le înţelegeţi punctul de vedere.
- Asiguraţi-l de sprijinul vostru constant, arătaţi-i că, în ciuda faptului că rezultatele nu sînt tocmai strălucite, voi îi apreciaţi totuşi bunăvoinţa.
- Îndemnaţi-l să consulte un specialist. Psihoterapie, noi medicamente, psihoterapii de grup, toate acestea pot face ca personalităţile evitante să progreseze într-un mod cu totul spectaculos uneori.

Nerecomandabil:
- Nu îl ironizaţi. O uşoară remarcă ironică, chiar binevoitoare, ce abia l-ar atinge pe altul, pe el îl va răni teribil.
- Nu vă enervaţi. Cu şovăielile sale, cu obiceiul său de a lăsa să lîncezească o conversaţie, cu stinghereala sa, o personalitate evitantă poate sfîrşi prin a vă enerva şi riscaţi astfel ca într-o bună zi să o criticaţi cu ceva mai multă asprime. Dacă se întîmplă să vă enervaţi, căutaţi mai apoi să reparaţi lucrurile vorbindu-i din nou cînd sînteţi ceva mai calmi.
- Nu îl lăsaţi să accepte corvezile. Pentru a se încredinţa că nu vor fi respinse de ceilalţi, de multe ori personalităţile evitante sînt gata să-şi *plătească* locul în cadrul grupului, nu pierd nici o ocazie de a fi de folos. Ele vor încerca să facă tot soiul de servicii celorlalţi, să se sacrifice pentru a se asigura împotriva unei eventuale respingeri din partea grupului. La lucru însă, această atitudine a lor este exploatată de colegi ori de şefi nu prea scrupuloşi.

12. Alte personalităţi

➢ *Persoana narcisic-histrionică*. O astfel de persoană vădeşte comportamentul teatral şi seducător al personalităţii histrionice, dar şi sentimentul de superioritate şi susceptibilitate al personalităţii narcisice. Faţă de histrionicii *puri*, aceste personalităţi sînt mai puţin influenţabile şi mai hotărîte. Faţă de narcisicii *puri*, sînt mult mai dependente de atenţia celuilalt şi propria stimă de sine este redusă. Aceste personalităţi sînt destul de des întîlnite, într-o formă moderată, şi, în cazul lor, perioadele mai narcisice, cînd se simt în plină formă, alternează cu cele histrionice, cînd au nevoie de sprijin şi mîngîiere.

➢ *Persoana evitant-dependentă*. Un „evitant pur" evită orice contact social care l-ar putea face să resimtă trac sau stinghereală, iar „dependentul pur", dimpotrivă, caută compania celorlalţi, fiind gata de orice pentru a fi acceptat. De multe ori însă, realitatea este mult mai complexă: evitantul este pus totuşi în situaţia de a avea contacte sociale, fie la şcoală, la lucru, fie că s-ar îndrăgosti. Cum se teme că ar fi „ridicol" sau că n-ar fi „la înălţime", va încerca să se facă acceptat, arătîndu-se deosebit de docil, serviabil şi „drăguţ", avînd astfel comportamentul unei personalităţi dependente. Invers, dependentul se va simţi teribil de prost în cazul unui conflict, chiar minor, din teama de a nu fi abandonat, şi se va zăpăci, se va înroşi, va fi încurcat sau se va retrage chiar, adoptînd astfel conduita unui evitant.

➢ *Persoana antisocială (sociopată)*. Tulburarea *antisocială, sociopată* – sau tulburarea psihopatică a personalităţii – este una dintre cele mai importante tulburări. Individul violează permanent drepturile celorlalţi, începînd din copilărie: minte, fură, se bate,

este trîndav. Aceste persoane constituie un procentaj mare din elementele criminale şi delincvente ale societăţii. Performanţa slabă sau nulă la locul de muncă este un alt indicator major. Simptomele mai pot include şi promiscuitatea sexuală sau agresiunea sexuală, precum şi adicţia faţă de droguri sau alcoolismul. Sociopaţii îşi acceptă de obicei comportamentul ca normal, nu simt vinovăţie cînd îi rănesc pe ceilalţi, nu înţeleg de ce ar fi nevoie să se schimbe şi refuză terapia.

Această personalitate se caracterizează printr-o lipsă de respect faţă de regulile şi legile din societate, asociată unei impulsivităţi, unei incapacităţi de a face proiecte pe termen lung şi unui simţ al culpabilităţii redus. Ea se regăseşte de trei ori mai mult la bărbaţi decît la femei. Ca toate tulburările de personalitate, şi aceasta transpare încă din adolescenţă.

➢ *Personalitatea* borderline. Tulburarea *borderline* este definită prin instabilitate la nivelul stării dispoziţionale (individul are toane), la nivelul comportamentului şi al imaginii de sine. Un astfel de individ este impulsiv şi imprevizibil. Cu cei din jur are relaţii intense şi instabile, face scene de furie neadecvată şi incontrolabilă. Incapabil să fie singur, este cuprins de sentimente de plictiseală şi pesimism. Are tentative de sinucidere.

Şi aceste personalităţi sînt marcate de comportamente impulsive, provocate de astă dată de o dispoziţie fluctuantă, ce le induce o stare de criză aproape permanentă. Personalităţile *bordeline* sînt asaltate de emoţii puternice, greu de stăpînit, mai cu seamă de stări de furie puternică împotriva celorlalţi, dar şi a propriei persoane. De multe ori, furia lasă loc unei stări depresive, însoţită de un sentiment de gol şi plictis. Faţă de cei apropiaţi, ele formulează cereri stăruitoare de iubire şi sprijin pe care le alternează cu evadări brutale, cînd li se pare că intimitatea ar fi ameninţătoare.

➢ *Persoana schizotipală*. În tulburarea *schizotipă*, indivizii manifestă ciudăţenii în gîndire, vorbire, percepţie şi comportament (cum ar fi fanteziile bizare sau iluziile de persecuţie), dar nu suficient de severe pentru a fi încadraţi în categoria schizofrenicilor. Adesea sînt izolaţi social, suspicioşi şi hipersensibili la critică.

Individul nutreşte convingeri şi percepţii bizare asupra celorlalţi, asupra propriei persoane şi restului lumii. În societăţile noastre, personalităţile schizotipale se vor simţi atrase de ezoterism, de religiile orientale, de *New-Age*, dar, cum sînt neîncrezătoare şi nu se simt în largul lor într-un grup, de multe ori rămîn într-o anume izolare. Ele văd pretutindeni „semne", cred în reîncarnare, în fenomenele paranormale şi în extratereştri. Nu este vorba doar despre subiecte de interes, ci despre convingeri adînci de care sînt pătrunse, pe care le „simt" în viaţa de toate zilele.

➢ *Persoana sadică*. Această tulburare neplăcută de personalitate se caracterizează printr-o serie de comportamente sau atitudini menite a-i provoca suferinţă celuilalt şi a-i determina să se supună pentru simpla plăcere, şi nu ca mijloc în vederea unui scop.

➢ *Personalitatea cu conduită de eşec* caracterizează acei indivizi ce par să-şi „saboteze" cu bună ştiinţă viaţa, deşi dispun de toate resursele pentru a proceda şi altfel. Ca de obicei, şi aici, pentru a putea vorbi de o asemenea personalitate, conduitele de eşec trebuie să se manifeste încă din adolescenţă în diferite sfere ale vieţii: la lucru, în relaţiile sociale şi sentimentale, în activităţile din timpul liber, iar repurtarea unui succes trebuie să stea în puterile subiectului, fără şansa ca el să conştientizeze acest lucru. Dacă

i se întîmplă ceva plăcut, acest tip de personalitate va anihila de îndată acel eveniment pozitiv provocînd un accident, de pildă, ale cărui urmări să-i fie nefaste.

➢ *Personalitatea multiplă.* Respectiva persoană apare, consecutiv, sub mai multe personalităţi, ce diferă radical unele de altele, uneori prin vîrstă, alteori prin nivelul cultural, prin sex şi prin natura lor. În forma tipică de personalităţi multiple, fiecare personalitate manifestă amnezie faţă de celelalte, altfel spus nu-şi aminteşte deloc sau extrem de puţin ceea ce au spus, făcut sau gîndit celelalte personalităţi.

* * *

În acest subcapitol ne-am ocupat de adaptarea atitudinilor şi comportamentelor de management al conflictului la comportamente şi, mai ales, structuri de personalitate limitrofe normalităţii, întrucît acestea ridică probleme de relaţionare mult deosebite faţă de norma curentă. Rămîn însă de analizat şi alte categorii, la care ar putea medita cititorul. Cu siguranţă că va găsi modalităţi specifice de abordare şi răspuns la faptele „personalităţilor accentuate" din tipologia lui K. Leonhard (1972), din tipologiile somatice (cea mai cunoscută fiind tipologia lui Kretskhmer [*apud* Mărgineanu, 1973, pp. 158-166] - a tipurilor astenic, picnic şi atletic), din tipologiile stabilite în funcţie de vîrstă (adolescenţa şi tinereţea ; bătrîneţea), de sex, apoi din tipologiile psihologice, altele decît cele tratate aici : orientarea dominantă a personalităţii (introversiunea şi extraversiunea) şi chiar tipul de memorie afectivă, primar sau secundar. În fine, din perspectiva managementului conflictului prezintă interes şi temperamentul, ca tipologie dinamico-energetică.

Speranţa noastră este aceea de a înţelege mai bine reacţiile celor din jurul nostru, precum şi propriile noastre acte sau sentimente, în vederea optimizării raporturilor de convieţuire şi, în final, a atingerii stării de bine.

Rezumat

În acest capitol au fost examinate două categorii de personalităţi care reclamă din partea partenerului o adecvare, particularizare a atitudinilor şi metodologiei generale pentru prevenirea, evitarea şi rezolvarea conflictelor.

Prima categorie este desprinsă, cum spun autorii înşişi, „de la locul de muncă" ; sînt identificate 10 tipuri de oameni „dificili" pentru colegi, definiţi prin anumite pattern-uri comportamentale prezente la ei cu o anumită constanţă, dar manifestate accidental şi de persoanele neîncadrate în această tipologie. Cele 10 tipuri transgresează orice tipologie psihologică (temperament, personalităţi accentuate, intro- sau extraversiune etc.) şi sînt denumite metaforic, în termenii limbajului comun : Tancul, Perfidul, Grenada, Atoateştiutorul, Atoateştiutorul închipuit, Serviabilul, Taciturnul, Negativistul, Nehotărîtul, Jeluitorul.

Cauzele comportamentelor dificile constau în accentuarea unor tendinţe şi apropierea lor de extreme. Astfel, dacă definim comportamentul prin *asertivitate* şi *centrarea* pe un anumit obiectiv şi dacă considerăm că asertivitatea oscilează între polii *agresivităţii* şi *pasivităţii*, cu o zonă de mijloc, a *implicării*, iar centrarea variază de la centrarea exclusivă pe *oameni* (pe *relaţii* şi *dobîndirea preţuirii şi admiraţiei* din partea celorlalţi) la centrarea exclusivă pe obiectiv, atunci comportamentele dificile sînt cele care se

apropie de cîte o extremă. Acest lucru se întîmplă cînd persoana este în *dificultate*, *frustrată* sau *supărată*. Stările emoţionale respective sînt induse de presiunea uneia dintre următoarele nevoi : de a *finaliza* sarcina sau de a o realiza *bine*. Fiecare dintre cele 10 tipuri menţionate are stilul său de reacţie în aceste situaţii, care reclamă abordări speciale din partea partenerului, respectiv reacţii nerecomandabile şi comportamente recomandabile din perspectiva managementului conflictului.

A doua categorie discutată este cea a tulburărilor sau dezordinilor de personalitate, în număr de 11 : anxioasă, paranoică, histrionică, obsesională, narcisică, schizoidă, de tip A, depresivă, dependentă, pasiv-agresivă şi evitantă ; la categoria „alte personalităţi" se adaugă personalităţile : evitant-dependentă, antisocială (sociopată), *borderline*, schizotipală, sadică, cu conduită de eşec şi multiplă.

Pentru primele 11 tipuri prezentarea urmează pattern-ul următor : descrierea tipului, conduitele de evitat şi conduitele recomandabile faţă de ele. Tipurile din categoria „alte personalităţi" sînt doar descrise succint.

Capitolul 5

Prevenirea conflictelor

Obiective operaţionale

1. **Ascultarea activă, instrument de rezolvare a conflictului şi de reducere a efectelor acestuia**
   - 1.1. Conceptul de ascultare activă
   - 1.2. Forme şi utilizări ale ascultării active
     - 1.2.1. *Ascultarea activă cu rol de informare*
     - 1.2.2. *Ascultarea activă cu rol de suport emoţional/liniştire/consiliere*
     - 1.2.3. *Ascultarea activă pentru reducerea agresivităţii verbale a interlocutorului*
2. **Exprimarea asertivă, modalitate de prevenţie şi rezolvare a conflictului**
   - 2.1. Structura aserţiunii-Eu
   - 2.2. Mesajele-Eu
3. **Ridicarea statutului de putere pentru evitarea şi rezolvarea conflictului**
   - 3.1. Repere teoretice
     - 3.1.1. *Conceptul de putere*
     - 3.1.2. *Tipologia formelor de putere în funcţie de sursele puterii*
     - 3.1.3. *Utilizarea puterii în conflicte*
   - 3.2. Tehnici de autoconsolidare a puterii
4. **Încurajarea stimei de sine a celuilalt, condiţie a prevenţiei conflictelor**
   - 4.1. Stima de sine, componentă afectivă a imaginii de sine
   - 4.2. Cum stimulăm stima de sine a celuilalt
5. **Obţinerea complianţei prin comunicarea persuasivă şi tehnici speciale**
   - 5.1. Introducere. Definirea conceptelor
   - 5.2. Principii psihologice care permit complianţa
   - 5.3. Tehnici de influenţă socială pentru schimbarea atitudinilor şi/sau comportamentelor

Rezumat

Obiective operaţionale

După parcurgerea acestui capitol veţi putea :

1. Să enumeraţi regulile de practicare a ascultării active.
2. Să exersaţi ascultarea activă.
3. Să formulaţi cel puţin două aserţiuni-Eu complete şi două simple.
4. Să exemplificaţi fiecare dintre erorile ce pot apărea în structura unei aserţiuni-Eu.
5. Să formulaţi cel puţin trei mesaje-Eu.
6. În faţa unei situaţii de exercitare a puterii din experienţa voastră, să recunoaşteţi şi denumiţi tipul de putere, în acord cu unul sau mai multe criterii.
7. Să enumeraţi, recunoaşteţi şi utilizaţi strategiile de ridicare a statutului de putere în faţa partenerului.
8. Să folosiţi un limbaj care previne abuzul de putere din partea celuilalt şi vă plasează pe o poziţie de putere egală sau superioară aceluia.
9. Să menajaţi stima de sine a celuilalt pentru a preveni şi rezolva conflictele.
10. Să faceţi diferenţa dintre manipulare şi alte forme de influenţă socială.
11. Să menţionaţi patru domenii în care este practicată cu deosebire în influenţarea socială.
12. Să arătaţi cum putem mări nivelul de angajare a celuilalt într-o acţiune pe care i-o propunem.
13. Să arătaţi cum îi putem da interlocutorului iluzia propriei libertăţi în adoptarea deciziei în sensul dorit de noi.
14. Să descrieţi cel puţin 20 de tehnici simple de influenţare socială şi/sau manipulare.
15. Într-o situaţie personală, de viaţă, să propuneţi cele mai adecvate comportamente de influenţare socială.
16. Să daţi cîte un exemplu personal pentru cele mai multe tehnici de influenţare socială prezentate în curs.

Precizări introductive. Managementul conflictului începe cu măsurile de evitare a acestuia, continuînd cu rezolvarea conflictelor declanşate şi sfîrşind cu reducerea, minimalizarea sau înlăturarea consecinţelor negative. Strategiile de prevenţie a conflictelor se realizează pe două largi coordonate : prima este nespecifică şi constă în respectarea normelor consacrate ale vieţii sociale, ale *coexistenţei paşnice şi întrajutorării*. Profesorul Adrian Neculau se referă la rezolvarea conflictelor numai cu sintagma completă „colaborare şi rezolvarea conflictelor". A doua coordonată a prevenţiei se centrează *direct pe conflicte* şi este structurată în funcţie de două etape ale apariţiei şi evoluţiei acestora : *prevenirea apariţiei conflictelor*, complex de acţiuni pentru anticiparea riscurilor de producere a conflictelor, şi *prevenirea escaladării conflictelor* în curs.

Prevenirea apariţiei conflictelor se face prin acorduri care anticipează şi înlătură posibilităţile apariţiei lor sau prin deschiderea comunicării şi participării oamenilor la

decizie. Este extrem de indicat ca un acord formal, oficial, scris (încheiat la sfîrşitul unor negocieri purtate direct între părţi ori la sfîrşitul unor forme de rezolvare a disputei sau stabilire a înţelegerii printr-un intermediar) să prevadă şi sancţiunile pentru nerespectarea termenilor contractului. În unele state din SUA se încheie chiar şi un acord prenupţial, menit să clarifice dintru început aşteptările şi disponibilităţile fiecărui mire. Persoanele fizice aflate într-o relaţie de cooperare temporară, incidentală trebuie să menţioneze şi să cadă de acord cu claritate înainte de a începe acţiunea, de a „bate palma", asupra obligaţiilor, a rolurilor pe care şi le asumă şi asupra consecinţelor neîndeplinirii acestora.

Prevenirea escaladării se face prin detectarea precoce şi rezolvarea conflictelor pe măsură ce apar ori, cel puţin, prin controlul acestora, menţinerea lor la un nivel suportabil.

În capitolul 8, „Structuri-cadru pentru rezolvarea conflictelor", vom vedea o metodă recentă de management al conflictului – „designul disputelor în sisteme", care presupune introducerea într-o organizaţie sau grup a unui întreg complex de structuri şi acţiuni preventive şi rezolutive.

Tehnicile prezentate în acest capitol înclină numai aparent spre strategiile din a doua categorie ; în fapt, asimilarea lor în comportamentul cotidian contribuie la normalizarea relaţiilor, la ameliorarea climatului psihosocial, la o viaţă mai relaxată şi fericită alături de ceilalţi.

1. Ascultarea activă, instrument de rezolvare a conflictului şi de reducere a efectelor acestuia

1.1. *Conceptul de ascultare activă*

Ascultarea activă este o tehnică de conversaţie prin care îi comunicăm locutorului semnificaţia pe care o acordăm mesajului său. Ea este foarte utilă în rezolvarea propriilor conflicte interpersonale, precum şi în medierea conflictelor.

Ascultarea activă optimizează comunicarea. Ea poate fi folosită în trei scopuri: *informare* (obţinerea de de la interlocutor a unei imagini clare asupra problemei, necesară în rezolvarea conflictului, uneori începînd cu corectarea percepţiei eronate pe care locutorul o are despre conflict), *suport moral*, *consiliere*, *liniştirea celuilalt* (îi arăt interlocutorului că îi recunosc şi îi înţeleg situaţia) şi *răspuns la atacul verbal*, la iritarea celuilalt (îl conving pe agresor că am luat act de problema lui şi-i diminuez emoţia puternic negativă).

Ascultarea activă presupune din partea vorbitorului şi procesul de autodezvăluire. *Autodezvăluirea* (Boncu, 1999, pp. 10-21) este procesul prin care individul comunică altora informaţii despre el. Efectele de liniştire ale defulării produse prin autodezvăluire sînt valorificate în multe modalităţi, confesarea/mărturisirea în faţa preotului din unele religii, inclusiv cea ortodoxă, sau psihanaliza fiind doar două exemple. Pe de altă parte, nondezvăluirea presupune o inhibare voluntară şi o conductibilitate electrodermală mai mare a pielii (principiu utilizat de „detectorul de minciuni"). Aceasta ar putea duce, în timp, la bolile legate de stres: cancer, tensiune arterială şi maladiile fizice (Boncu, 1999, pp 17-21). A ţine un secret este un proces activ, resimţit pe plan emoţional ca o sarcină dificilă şi neplăcută. În unele cazuri, refularea face ca individul să fie preocupat

de informaţia pe care o eludează, iar aceasta să devină şi mai accesibilă decît înainte. Este efectul *hiperaccesibilităţii informaţiei refulate*. Într-un experiment în care subiecţilor li s-a cerut ca în 5 minute să verbalizeze tot ce le trece prin gînd, dar să se abţină să se gîndească la un urs polar/papagal cu căciuliţă roşie, tocmai ursul polar/papagalul au devenit obsesia lor, menţionîndu-i cel puţin o dată pe minut.

Şi totuşi, autodezvăluirea poate produce probleme dacă vorbitorul insistă pe caracterul negativ, deprimant al propriilor probleme. Prin contagiune afectivă se produce ceea ce unii au numit „negativarea atitudinii" (Chapman, 1987), în fapt, a emoţiilor, proces prin care ascultătorul rezonează afectiv cu vorbitorul, preluînd astfel o parte din povara emoţională negativă a acestuia. Rezultatul este că autodezvăluirea practicată în acest mod le provoacă altora depresie, anxietate, ostilitate şi, în consecinţă, ascultătorul va respinge interlocutorul (după numai 15 minute) şi în viitor va evita repetarea experienţei neplăcute. O dată cu aceasta, se va înstrăina şi de persoana asociată cu emoţia negativă.

Tabelul 3. *Reguli generale pentru realizarea unei ascultări active*

DA	NU
1. În timp ce facem ascultare activă, să ne concentrăm atît asupra *sentimentelor* lui, cît şi asupra *conţinutului* mesajului. Căutaţi să-i cunoaşteţi emoţiile şi sentimentele prin ceea ce comunică el *nonverbal*. 2. Întrebaţi-l despre *nevoile*, *preocupările*, *anxietăţile* şi *dificultăţile* lui. 3. În *adresarea întrebărilor* vom folosi cu predilecţie: a) întrebări deschise, exploratorii („Cum te simţeai ?", „Ce crezi că intenţiona el ?"), deşi nu le vom evita total pe cele închise; b) întrebări unice, nu duble sau triple; c) termeni cunoscuţi de interlocutor. Nu vom pune două întrebări deodată, nu vom pune succesiv trei întrebări închise, nu vom folosi întrebări care sînt afirmaţii deghizate. 4. Confirmaţi că l-aţi înţeles şi verificaţi-vă prin *parafrazare*, adică *reformulare* („Tu spui/dvs. spuneţi că... Am dreptate ?"). Parafrazarea este cea care duce la răspunsul: „Da, aşa este". Deseori, oamenii dau semnificaţii diferite aceloraşi cuvinte, situaţii, emoţii etc., de aceea verificaţi permanent ce înţelege celălalt prin ceea ce transmite.	1. *Nu folosiţi conduite inhibitorii* sau blocante pentru conversaţie: – *Nu vorbiţi despre dvs.* – *Nu schimbaţi subiectul.* – *Nu daţi sfaturi*, mai ales necerute. – *Nu diagnosticaţi.* – *Nu încurajaţi formal.* – *Nu criticaţi sau hărţuiţi.* – *Nu vă gîndiţi înainte la ceea ce veţi spune*, în timp ce interlocutorul îşi prezintă problema; concentraţi-vă asupra lui, încercînd să-l înţelegeţi. 2. *Nu pretindeţi că aţi înţeles ce vrea să spună* celălalt cînd, de fapt, nu l-aţi înţeles.

Exerciţii

➲ Citiţi dialogul de mai jos şi identificaţi elementele ascultării active;

– Vă voi povesti cum am petrecut sărbătoarea de Paşte anul acesta. A fost o experienţă unică pentru mine !

(Interlocutoarea mea zîmbeşte. Este o bună prietenă a mea, psiholog din Chişinău, care îşi face un masterat în Iaşi. Eu mă las pe speteaza scaunului şi răspund cu un zîmbet la zîmbetul ei, gata să ascult cu plăcere.)

– Am fost cu trei prieteni în oraş. Am plecat seara de acasă şi într-o noapte am trecut prin trei biserici şi am văzut obiceiuri diferite şi slujbe religioase diferite !

(Aici s-a oprit, avînd senzaţia că a povestit totul şi neştiind cu ce să mai continue.)

– Cum de aţi reuşit să vizitaţi trei biserici într-o seară ?

– Toate trei se află în centrul oraşului şi sînt foarte aproape una de alta.
– Eşti credincioasă?
– Mda...
(Vorbitoarea tace, pentru că nu-i place să discute cu oamenii despre convingerile sale religioase.)
– Şi în ce biserici ai fost, de care orientare?
– Păi, nu sînt sigură...
– Atunci pentru ce te-ai mai dus? Dacă cineva se duce de Paşte la biserică, trebuie să fie acolo de la început pînă la sfîrşit. Iar tu ce-ai mai înţeles, dacă n-ai stat pînă la capăt în nici una?
(Interlocutoarea mea s-a blocat. Cere din priviri o încurajare, dar eu mă aplec puţin către ea şi îi pun următoarea întrebare.)
– Dar la voi diferă mult ceea ce se petrece într-o biserică de ceea ce se petrece în cealaltă?
– Nu, nu prea... De fapt, nu ştiu ce se face în biserici de Paşte. Însă pe noi ne-a interesat să vedem ce se face în biserici diferite de Paşte. În prima biserică am asistat la prima parte a slujbei – am înconjurat biserica împreună cu preotul de trei ori, apoi am intrat înăuntru şi preotul a continuat ceremonia, care urma să se prelungească pînă pe la ora trei dimineaţa. În plus, biserica era cam micuţă şi, fiind multă lume şi semiîntuneric, noi am pornit încetişor spre cea de-a doua biserică.
– Aşa aţi făcut, dar trebuia să staţi acolo şi să nu vă mai plimbaţi atîta.
– Aşa este, dar ni s-a părut interesant să vedem ce se face şi în alte biserici...
– N-am fost niciodată într-o biserică la Paşte. Şi ce s-a întîmplat în cea de-a doua biserică?
– Urma să plecăm la catedrală. Era foarte luminată înăuntru şi foarte frumoasă, însă era şi mai multă lume acolo, deoarece în catedrală fusese şi preşedintele ţării. Însă se auzea foarte rău şi am fost nevoiţi să plecăm.
– Ei, na! Şi ce aţi mai înţeles voi din seara aceea? Cum a fost în a treia biserică?
– A fost foarte frumos! Era lume puţină, semiîntuneric şi cînta corul de maici. Era atît de liniştit acolo, mă simţeam foarte bine. Ţin minte că m-am gîndit atunci că în biserica aceasta este cel mai bun climat pentru sărbătorirea Sfintelor Paşti.
– Dacă înţeleg corect, te-ai simţit bine în seara aceea?
– Da, a fost o experienţă interesantă şi plăcută.

1.2. *Forme şi utilizări ale ascultării active*

1.2.1. *Ascultarea activă cu rol de informare*

Se foloseşte pentru a afla mai multe detalii despre problemă, pentru a identifica adevăratul motiv al supărării celuilalt (poate este un conflict subteran, care se manifestă sub o formă deghizată, fapt neconştientizat nici de cel ce l-a declanşat). Este utilizată atît în conflictele în care nu sîntem implicaţi, ci doar confesori, cît şi în cele în care noi sîntem percepuţi drept cauză, deci celălalt vine să ne reproşeze.

Obiectivele ascultătorului: să afle şi să-i confirme interlocutorului cele spuse de acesta.

Informarea necesită o *regulă suplimentară*, specifică: ca ascultător, *rezumaţi*, ca să vă asiguraţi că sînteţi de comun acord asupra datelor faptice.

Dacă dvs. sînteţi *vorbitorul*, evitaţi să întrebaţi: „Ai înţeles?". Celălalt poate răspunde „Da, am înţeles", dar să fi înţeles greşit, altceva decît aţi vrut dvs. să transmiteţi. (Spuneţi: „Nu sînt sigur că am spus tot ce trebuia. Vrei să-mi spui ce ai înţeles pînă acum?" sau: „Vreau să verific dacă ai înţeles bine ceea ce am vrut să spun. Vrei să repeţi?".)

Exerciţii

➲ Grupe de cîte 3 studenţi. Doi dintre ei intră în jocul de rol pentru ascultare activă şi, respectiv, relatare a unei neplăceri, al treilea observă şi notează intervenţiile reuşite. Echipe de voluntari prezintă experienţa grupului lor.

1.2.2. *Ascultarea activă cu rol de suport emoţional/liniştire/consiliere*

Este un instrument folosit în consiliere, atunci cînd vrem să ajutăm. Vorbitorul nu caută sfaturi, ci o ureche binevoitoare care să-l asculte şi un suflet apropiat care să-i înţeleagă durerea. Simplul fapt că celălalt recunoaşte situaţia mea are darul de a mă linişti. Ascultătorul îl ajută pe vorbitor să-şi înţeleagă propria problemă, este un ecou.

Faptul că i-am înţeles problemele şi reflectăm asupra lor – dar lăsăm rezolvarea pe seama lui – arată că avem încredere în posibilităţile lui de a găsi singur o soluţie. În plus, faptul de a fi ascultat, înţeles şi acceptat de noi fără a fi criticat îl va face să se simtă mai bine, să aibă sentimente mai bune în ceea ce ne priveşte şi să fie mai interesat să asculte, la rîndul lui, ce avem noi să-i spunem.

Reguli suplimentare, specifice suportului emoţional:

1. *Nu deschideţi noi subiecte*, pe care nu le-a atins vorbitorul. Scopul ascultării active nu este de a vă impune propriile dvs. interpretări şi idei.
2. *Încercaţi din nou*, dacă nu înţelegeţi corect („Am impresia că nu am prins prea bine ideea. Mai spune-mi o dată").
3. *Readuceţi conversaţia la subiect*, dacă vorbitorul se abate. El face aceasta cînd simte că nu-l înţelegeţi, cînd nu-şi dă seama de ceea ce este important pentru el sau pur şi simplu din supraexcitare emoţională (o dată declanşat, vorbitorul nu se mai poate opri, divaghează).
4. *Respectaţi-i intimitatea şi secretele*. Dacă, în focul descărcării emoţionale, vorbitorul spune mai mult decît intenţionează şi intră în detalii prea intime, confidenţiale, pe care ulterior le va regreta: a) nu-l lăsaţi să continue sau b) întrebaţi-l dacă doreşte, într-adevăr, să vă povestească şi apoi asiguraţi-i confidenţialitatea, păstrarea secretului. (Să ne amintim de experimentul care a constatat că studenţii care se autodezvăluiseră prea mult faţă de colegii de cameră sfîrşeau, de regulă, prin a-i antipatiza.)
5. *Permiteţi pauzele*, aşternerea tăcerii; adeseori cea mai bună empatie se realizează în linişte. Rolul dvs. este să-l încurajaţi să vorbească, dar aceasta nu înseamnă că îl presaţi să vorbească continuu. În mod curent, lăsaţi o pauză de 3-5 secunde înainte de a interveni, dar nu mai mare; o pauză mai lungă de 5 secunde produce disconfort sau o anxietate inutilă.
6. Nu numai dvs. să auziţi, ci *şi el să audă ceea ce spune*, în sensul de a-l ajuta să se înţeleagă şi să-şi clarifice problema. Acesta este un prilej de conştientizare pentru vorbitor.
7. *Permiteţi-i celuilalt să vă corecteze*.
8. *Rostiţi cîte o propoziţie sau două după fiecare idee mai importantă* (de obicei, cam la 5-10 propoziţii). Oamenii au nevoie să vă audă vorbind. Ei trebuie să se convingă că i-aţi însoţit la fiecare pas, de aceea nu-i lăsaţi să vorbească pur şi simplu.
9. Daţi aprobativ din cap, continuînd după terminarea spuselor celuilalt încă de 4-5 ori, o dată pe secundă.
10. Evitaţi să-i induceţi propriile dvs. atitudini.

11. *Reflectaţi*-i sentimentele şi intensitatea acestora, identificaţi stimulii din mediu care îi provoacă sentimentele şi denumiţi sentimentele subînţelese în discursul vorbitorului sau existente la vedere.

Exerciţii

➲ Citiţi mai întîi primul dialog, cu comentariile noastre între paranteze, apoi studiaţi exemplul următor şi notaţi dvs. comentariile.

Exemplul nr. 1 de ascultare activă

– (Cu lacrimi în ochi) Sînt foarte necăjită. De cînd m-am despărţit de Petrică, viaţa mea nu mai are nici un rost.

– Se pare că te-a afectat mult această despărţire (reflectarea emoţiei). Văd asta în ochii tăi (descifrarea nonverbalului).

– Ai dreptate. Dacă nu aş fi făcut o greşeală atît de mare, nu aş fi fost în această situaţie. Să-ţi spun ce greşeală am făcut.

– Eşti sigură că vrei să-mi împărtăşeşti acest lucru? (prevenirea unei confesiuni ulterior regretate)

– Da, bineînţeles. Nu am mai vorbit cu nimeni despre acest lucru, dar în tine am încredere.

– Te asigur de confidenţialitatea mea. Tot ce îmi spui va rămîne între noi (asigurarea confidenţialităţii).

– În vreme ce Petrică era plecat din ţară, m-am întîlnit cu un fost prieten din liceu. Petrică a aflat şi m-a părăsit. De fapt, am vrut să mă răzbun, deoarece credeam că are pe altcineva.

– Să înţeleg că adevăratul motiv a fost răzbunarea, nu faptul că nu-l mai iubeai pe Petrică (parafrazare).

– Aşa este.

Ascultătorul tace şi are o expresie care exprimă înţelegere (empatie).

– Acum regret foarte mult. Aş da orice să fiu din nou împreună cu el. Cum să fac?

– Te-ai gîndit la ceva? (evitarea oferirii unui sfat prin întoarcerea întrebării)

– Da, aş vrea să-l caut şi să-mi cer iertare. Dar mă tem că are altă prietenă şi nu mai simte nimic pentru mine. Ce fac dacă este aşa?

– Nu-ţi pierde cumpătul. Priveşte în sufletul tău şi fă cum crezi că îţi este ţie mai bine. Eşti o fată deşteaptă şi sînt sigură că ai să găseşti cea mai bună soluţie.

Exemplul nr. 2 de ascultare activă

– Azi mi-a mers tare prost!

– Ţi s-a întîmplat ceva neplăcut?

– Da, şi încă ce! Imaginează-ţi, de şase luni de zile organizaţia noastră din Bucureşti colaborează cu o fundaţie de aici, din Iaşi. Eu am venit în Iaşi acum şase luni pentru a începe un proiect pentru care am făcut un raport destul de mare şi un vraf de „hîrţogăraie", necesare desfăşurării proiectului. Aseară am venit în Iaşi foarte încrezător, gîndindu-mă că azi voi vedea, în sfîrşit, începutul derulării proiectului şi rezultatul muncii mele.

– Şi...?

– Şi, cînd am ajuns dimineaţă la Fundaţie, cel cu care colaboram mi-a spus că nu mai este sigur de proiect. Am crezut că nu am înţeles bine, aşa că l-am rugat să repete ce a zis, iar el a repetat că nu mai este sigur de desfăşurarea proiectului.

– Cred că ai fost şocat să auzi aşa ceva.

– Bineînţeles. Cînd am auzit acest lucru, am cerut să vorbesc cu directorul Fundaţiei. Acesta mi-a confirmat ceea ce tocmai aflasem, spunîndu-mi că proiectul este mult prea mare, că e o mare responsabilitate şi că nu vor putea să-i pună în aplicare, aşa că vor să renunţe la el.

– După cîte am înţeles, proiectul li s-a părut prea complicat pentru ei şi au luat o hotărîre unilaterală, fără să te anunţe, cel puţin?

– Da, aşa este, însă ceea ce e mai rău şi m-a deranjat mai mult este faptul că noi am ţinut legătura cu ei şi tot timpul i-am întrebat dacă sînt capabili să deruleze proiectul, iar ei au confirmat, pînă în ultimul moment, că pot să-l aplice. Acum este deja prea tîrziu să spună că s-a terminat şi gata, nu mai aplicăm acest proiect. Organizaţia mea a cheltuit mulţi bani şi mult timp de şase luni încoace, aşa că vor fi foarte dezamăgiţi să afle acest lucru.

– Şi tu eşti dezamăgit.

– Sigur că sînt! La urma urmei, am pus suflet în acest proiect. Eram foarte bucuros că o să iasă o treabă bună şi acum... Mă gîndesc cît de dezamăgit va fi şeful meu. Şi el avea speranţe mari legate de acest proiect. Nici nu ştiu cum să-i spun.

– Va fi şi el supărat, nu-i aşa?

– Bineînţeles. Totul era stabilit pînă aproape de ultimul detaliu. Noi îi sprijineam cu fonduri, cu specialişti, iar ei trebuiau să desfăşoare efectiv proiectul. Nu ştiu care a fost problema exactă, însă cred că aceşti oameni sînt neserioşi.

1.2.3. *Ascultarea activă pentru reducerea agresivităţii verbale a interlocutorului*

Interlocutorul furios simte şi vrea să-ţi transmită că problema lui eşti chiar tu, de aceea întreaga agresivitate este îndreptată împotriva ta. Obiectivele ascultătorului sînt de a-l convinge că a luat act de ceea ce spune el şi de a-i diminua emoţia puternică. Cînd cineva vă reproşează ceva în mod violent, vă acuză, vă critică, vă nedreptăţeşte, treceţi în ascultarea activă (după ce aţi mai parcurs cîteva faze – vezi mai jos). Vorbitorul se simte ascultat şi înţeles şi se linişteşte.

Reguli suplimentare, specifice utilizării ascultării active în scopul diminuării încărcăturii emoţionale a celuilalt:

1. *Nu intraţi în defensivă, nu intraţi în ofensivă, nu transferaţi responsabilitatea (nu vă apăraţi, nu contraatacaţi, nu învinuiţi pe altcineva)* – îl iritaţi şi mai mult pe vorbitor.
2. *Înţelegeţi care este punctul lui de vedere*, percepţia lui asupra conflictului.
3. *Exploraţi împreună* cu el, blînd şi delicat, pentru a vedea ce se află în spatele emoţiilor.
4. *Reformulaţi punctul lui de vedere*, cît mai clar cu putinţă, pînă se calmează.
5. *Explicaţi poziţia dvs.*, fără a o nega pe a lui.
6. *Întrebaţi-l ce s-ar mai putea face* acum pentru a remedia lucrurile.

Exerciţii (după Pease şi Garner, 1989, p. 64)

➲ Un copil s-a tăiat la deget şi începe să plîngă.

1. Ce îi spuneţi?
2. Care dintre replicile de mai jos seamănă cu intervenţia dvs.?
   a) „Nu te-ai tăiat prea tare."
   b) „Nu mai plînge! Nu te doare aşa tare!"
   c) „Cred că te doare tare degetul!"

➲ Care dintre replici v-ar fi mai pe plac dacă aţi fi în locul personajelor de mai jos?

1. Un prieten apropiat ni se confesează că şeful îi reproşează că nu lucrează destul de repede şi că, dacă nu se adună, îl va concedia. Cum formulaţi o intervenţie în spiritul ascultării active? (Răspuns corect: „Sigur că slujba asta înseamnă mult pentru tine şi n-ai vrea s-o pierzi".)
2. O vecină se plînge: „Se pare că nu am alternativă şi va trebui să o invit pe mama să se mute la noi". Cum formulaţi o intervenţie în spiritul ascultării active? (Răspuns corect: „Vă îngrijorează gîndul la efectul pe care această mutare îl va avea asupra dvs.".)

➲ Răspundeţi în spiritul ascultării active, după modelele prezentate, la situaţiile de mai jos:

1. „Mi-am pierdut cheile de la casă şi nu am dubluri."
   [Exemplu: „Eşti îngrijorat de modul în care vei intra în casă".]

2. „Am un vecin de apartament care face săptămînal petreceri zgomotoase, cu tot soiul de persoane dubioase."
[Exemplu: „Te deranjează prezența unor astfel de persoane aproape de locuința ta".]
3. „Șeful/șefa mă hărțuiește sexual."
[Exemplu: „Știi că trebuie să iei atitudine și te gîndești la consecințe".]
4. „Am o colegă care mă bîrfește tot timpul. Ieri l-a căutat chiar și pe prietenul meu ca să-i toarne verzi și uscate."
[Exemplu: „Te indispune că se leagă de prietenul tău și intervine în viața ta privată".]

Intervențiile ascultătorului trebuie să ajute la progresul discuției, să tragă concluzii și asupra sensului care se ascunde dincolo de ceea ce spune cealaltă persoană, nu să se facă ecoul sau să reformuleze cu alte cuvinte spusele celuilalt, ca în exemplele de mai jos:

- A: „Mi-e frică de examen." B: „Te temi să intri în sală."
- A: „Am avut o altercație cu un necunoscut pe stradă și sînt foarte iritat." B: „Ce nervos trebuie să fii după așa ceva!"
- A: „Sper că nu trebuie să plecăm acum." B: „Vrei să mai stai."

2. Exprimarea asertivă, modalitate de prevenție și rezolvare a conflictului

2.1. *Structura aserțiunii-Eu*

Este nevoie de curaj să comunici clar în conflict, să-ți prezinți mesajul cu tărie și, în același timp, respectuos. Probabil că tendința cea mai răspîndită este de a nu iniția deloc conflictul, de a spera că problema va dispărea sau de a face aluzii indirecte la conflict. Oamenilor le vine mai ușor, de multe ori, să șușotească, să facă aluzii caustice sau să găsească probleme-surogat decît să pună problemele într-o manieră serioasă, care cer un răspuns. Pe de altă parte, mulți disputanți ridică problemele într-un mod dramatic, în forță și clar, dar refuză orice răspuns, orice dialog și orice interacțiune.

Aserțiunea-Eu este o frază prin care se începe discuția sau procesul mai îndelungat de rezolvare a unei situații problematice sau a unui conflict ori chiar se rezolvă definitiv. Prin aserțiunea-Eu comunicăm ceva altei persoane referitor la modul în care ne simțim în legătură cu acea situație, fără să blamăm și fără să impunem modalitatea de soluționare. O aserțiune-Eu arată, într-un mod impersonal, *care este situația* ce mă incomodează, ce *efecte are aceasta asupra mea* și *cum aș vrea eu să fie*.

În aserțiunea-Eu totul este centrat pe „eu". De aceea, voi evita categoric pronumele „tu" sau „dvs.". *„Eu* nu mai pot fi atent la calcule, *eu* nu mă descurc cu clienții, *eu* mă tem" ș.a.m.d. În nici un caz nu-i vom spune celuilalt: „Tu ai dat muzica prea tare (și nu mai pot fi atent la calcule)" sau, și mai neindicat, „Închide aparatul!".

Tabelul 4. *Structura aserțiunii-Eu*

1. Acțiunea	1. *Cînd...*
2. Efectul asupra mea	2. *Simt/Sînt...*
3. Facultativ: cauza, motivele	3. *Deoarece...*
4. Rezultatul dorit de mine (ceea ce aș dori referitor la mine)	4. *Aș vrea ca eu...* (în nici un caz nu „tu")

Exemple
➲ Aserțiuni-Eu corecte:

- Cînd primesc observații în fața clienților/studenților/copiilor, mă simt foarte umilit, pentru că ei mă văd în postura de subordonat/părinte mustrat. Aș dori să nu mai fi pus în această situație.
- Cînd sînt întrerupt, sînt derutat (trebuie să fac eforturi de concentrare a atenției) pentru că îmi pierd firul ideilor. Aș vrea să fiu lăsat să vorbesc pînă la capăt.
- Cînd nu sînt bine plătit, fac datorii (mă simt exploatat) pentru că nu cîștig cît mi se cuvine. Aș dori ca munca mea să fie apreciată corect.
- Profesoara către clasa neatentă: „Cînd vă explic ceva și îmi dau seama că nu mă ascultați, simt că pierdem timpul și că va trebui să reiau explicațiile. Aș vrea să știu dacă ceea ce spun vă interesează și dacă m-am făcut înțeleasă".
- Cînd nu primesc nici un răspuns la întrebări, mă gîndesc că nimic din ce spun nu vă trezește interesul. Aș dori să cred că acest lucru nu se întîmplă pentru că vă intimidez sau vă plictisesc.

Exerciții
➲ Formulați aserțiuni-Eu pentru situațiile:

a) Cîțiva colegi povestesc ceva și rîd zgomotos în birou/bibliotecă.
b) Un coleg nu ți-a dat la timp lucrarea pe care trebuie să o continui tu.
c) O colegă a divulgat un secret pe care i-l încredințaseși numai ei.
d) O colegă și-a făcut un obicei din a-ți face observații privitoare la felul în care te îmbraci.
e) Șeful îți dă sarcini peste sarcini.
f) Colegul/colegii de birou a(u) hotărît în absența ta să schimbați total aranjamentul din încăpere, iar astăzi a(u) început transpunerea în practică a ideilor lui/lor.
g) Un coleg nu ți-a răspuns la salut ieri/de mai multe ori.

➲ Acum verificați-vă prin aserțiunile-Eu propuse de noi:

a) Cînd lucrez și aud gălăgie, nu mă pot concentra, pentru că aceasta îmi distrage mereu atenția și ceea ce aș dori este să pot lucra în liniște.
b) Cînd nu-ți respecți promisiunea pe care mi-ai făcut-o, mi se dereglează, în lanț, toate activitățile, pentru că lucrez după un program prestabilit și aș dori să am certitudinea că mă pot bizui pe un cuvînt dat.
c) Cînd descopăr că micile mele secrete ajung la urechile altora, mă simt trădată. M-aș simți foarte bine dacă aș putea avea încredere în prietenii mei. *Sau*: Cînd mi-am dat seama că i-ai transmis Emiliei cîteva dintre micile mele secrete, m-am simțit înfiorător, deoarece am avut bănuiala că nu mai ții la mine ca înainte.
d) Cînd se fac diverse observații cu privire la înfățișarea mea, mă simt foarte prost, pentru că am impresia că se face aluzie la condiția mea socială/boala de care sufăr și aș dori să nu mai trec prin astfel de stări neplăcute/să mă simt și eu în rînd cu lumea.
e) Cînd programul îmi este supraîncărcat, fac greșeli, uit de unele sarcini și sînt mai irascibil față de colegi, pentru că lucrez sub tensiune. Aș dori să existe o repartizare mai judicioasă a volumului de muncă.
f) Simt că nu contez cînd aflu în ultima clipă despre modificări în activitățile noastre comune. Aș vrea să știu din vreme, pentru a căuta împreună cea mai bună variantă.
g) Cînd treci pe lîngă mine și nu mă saluți, simt că nu sînt respectată, deoarece gîndesc că ai făcut-o intenționat. Aș dori să pot gîndi, în astfel de situații, că pur și simplu nu m-ai văzut sau că te gîndeai adînc la ceva.

Formulări greșite ale aserțiunii-Eu:

- folosirea unor verbe iritante pentru celălalt („mă enervez");
- învinuirea celuilalt;
- formularea prescriptivă a sugestiei (sub formă de imperativ, ordin, directivă).

Exemple

➲ Aserţiuni-Eu incorecte:

- Cînd îmi faceţi/faci observaţii în faţa clienţilor/studenţilor/copiilor noştri, mă scoateţi/scoţi din sărite. Aş dori să discutăm separat unele probleme.
- Cînd mă întrerupi, simt cum mă enervez/enervezi şi nu mai pot să-mi urmez firul ideilor şi de aceea aş vrea să mă laşi să vorbesc pînă la capăt.

➲ Nonaserţiune-Eu

- Întotdeauna (îţi place să) mă faci de două parale în faţa străinilor. De cîte ori să-ţi mai spun că trebuie să discutăm între patru ochi unele probleme?

2.2. *Mesajele-Eu*

Mesajele-Eu reprezintă o formă extrem de simplificată a aserţiunii-Eu, păstrînd doar esenţa acesteia. Mesajul-Eu ia deseori forma unei constatări a unei stări de lucruri. Este mai bine să vorbeşti în termenii propriilor preocupări, nevoi şi sentimente decît să foloseşti mesajele-Tu – să oferi afirmaţii critice despre ceea ce celălalt a făcut sau să-i ceri, ordoni ori sugerezi ce trebuie să facă.

Exemple

➲ Mesaje-Eu:

1. Mă simt foarte umilit în faţa clienţilor care mă văd în postura de subordonat mustrat.
2. Am uitat ce spuneam. *(Tocmai v-a întrerupt cineva.)*
3. Am tot felul de datorii; nu fac faţă cheltuielilor casei cu venitul pe care-l realizez.
4. Doi asistenţi universitari au lucrat la orarul de masterat, la două profiluri diferite, avînd grijă să-mi repartizeze orele astfel încît să nu se suprapună. Totuşi, cînd am primit orarul, am observat că în una dintre zile au programat două grupe de studenţi în acelaşi timp. În loc de „Aţi greşit..."/„Aţi suprapus...", i-am spus asistentei: „Aţi reuşit să faceţi un orar care îmi convine foarte mult. Este o suprapunere însă, pe data de..., unde sînt programate două grupe". Răspunsul a fost: „Vă mulţumesc că m-aţi atenţionat. Noroc că nu am afişat orarul. O să corectez eu, cumva".
5. „Culoarea asta *nu-mi place*", în loc de „Culoarea asta nu este frumoasă".
6. „*Nu-mi place* cum te îmbraci", în loc de „Nu te îmbraci cu gust".
7. La spălătoria auto: „Aici *a rămas o pată*", în loc de „Aici nu aţi spălat bine" sau, şi mai greşit: „Mai insistaţi aici/Spălaţi bine aici".
8. O participantă la o sesiune ştiinţifică a prezentat o comunicare confuză, care nu corespundea titlului, „Valorile morale". Mai mult, deşi am cerut, ca moderator, ca fiecare să-şi prezinte comunicarea liber şi în timp limitat, ea a citit un text interminabil, obosindu-ne pe toţi cu monotonia vocii. La sfîrşit am spus: „Cred că sînt deja obosită şi de aceea nu am putut sesiza, din comunicare, care sînt valorile morale anunţate în titlu".
9. „Sînt nevoită să-ţi amintesc de datoria pe care o ai la mine, pentru că am foarte multe cheltuieli; nu pot amîna plata facturilor." *(O prietenă nu ţi-a restituit banii împrumutaţi.)*
10. „Aş vrea să-ţi cos fusta aceasta, dar sînt într-o perioadă extrem de încărcată şi trebuie să lucrez în regim de urgenţă. Am clienţi care ştiu că la data stabilită trebuie să-şi ridice comanda şi de data aceasta sînt într-adevăr mulţi de tot." *(Unei vecine care s-a obişnuit să i se facă servicii gratuite: de pus fermoare la fuste, scurtat, strîmtat, cusut fuste, feţe de pernă etc.)*
11. „Mă simt singură, uitată de lume şi de cine mi-e mai drag cînd ziua mea de naştere mi-o amintesc doar eu." *(Soţului, după ce a văzut că nu i-a făcut nici un cadou de ziua de naştere.)*
12. Aş vrea să stau în ultimul rînd de scaune pentru că am probleme cu ochii şi nu suport ecranul decît de la distanţă.

13. Doresc să mă ţii la curent cu..., ca să nu fiu ultima care află despre...
14. Cînd vii în oraşul meu şi nu mă cauţi, mă întristez. Aş vrea să ştiu că mă simţi ca prietenă şi că eşti intesat de soarta mea/simţi şi tu nevoia să ţinem legătura/să ne revedem.

Exemple

➲ Răspunsuri care nu sînt mesaje-Eu:

1. Sînt numit de serviciu în locul altui coleg, exact în momentul în care trebuie să mă pregătesc pentru sesiunea de examene la facultate, învăţămînt la distanţă. Îi spun şefului: „O să mă achit de sarcini, iar pentru examen o să încerc să mai citesc printre picături".
2. I-am dat unui subordonat să rezolve o sarcină de serviciu. Nici pînă astăzi nu a rezolvat-o: „Am să încerc să rezolv eu sarcina".
3. Un coleg, din neatenţie, mi-a zgîriat maşina în parcare: „Trebuie să-mi parchez maşina la locul meu, nu să încurc circulaţia aici".

Exerciţii

➲ Răspundeţi prin mesaje-Eu la situaţiile conflictuale de mai jos:

a) Cîţiva colegi povestesc ceva şi rîd zgomotos în birou.
b) Un coleg nu ţi-a dat la timp lucrarea pe care trebuie să o continui tu.
c) O colegă a divulgat un secret pe care i-l încredinţaseşi numai ei.
d) O colegă şi-a făcut un obicei din a-ţi face observaţii privitoare la felul în care te îmbraci.
e) Şeful îţi dă sarcini peste sarcini.
f) Colegul/colegii de birou a(u) hotărît în absenţa ta să schimbaţi total aranjamentul din încăpere, iar astăzi a(u) început transpunerea în practică a ideilor lor.
g) Un coleg nu ţi-a răspuns la salut ieri/de mai multe ori.

➲ Formulaţi cîte o aserţiune-Eu şi cîte un mesaj-Eu pentru fiecare dintre situaţiile de mai jos:

a) Profesorul de şcoală sau facultate predă prea abstract, greoi, încîlcit şi nu-l înţelegi. Cum îi aduci la cunoştinţă acest lucru?
b) O familie de prieteni din altă localitate şi-au luat obiceiul de a vă face vizite dese şi lungi, iar dvs. sînteţi puşi în situaţia devenită indezirabilă de a-i caza de fiecare dată.
c) Soţul/prietena ia hotărîri care vă implică şi pe dvs. şi vi le comunică în ultima clipă.
d) Iubita/prietena din altă localitate te cam neglijează cu corespondenţa.
e) Te grăbeşti să ajungi acasă cu braţele încărcate de bagaje, iar o cunoştinţă te opreşte şi are chef de vorbă.

3. Ridicarea statutului de putere pentru evitarea şi rezolvarea conflictului

3.1. *Repere teoretice*

3.1.1. *Conceptul de putere*

Noţiunea de *putere* desemnează de cele mai multe ori *capacitatea* unui actor dat de a ajunge la rezultatele urmărite şi, în general, de a realiza acţiuni eficiente. Puterea este definită eterogen ca: abilitatea de a acţiona, de a influenţa un rezultat, de a face să se întîmple ceva sau de a învinge o rezistenţă. În scopul înţelegerii dinamicii conflictului, puterea poate fi definită ca *abilitatea de a satisface nevoile cuiva şi de a se centra pe scopuri.*

Definiţia lui Max Weber (1971, p. 56), poate una dintre cele mai frecvent citate, ne apropie de comportamentul individului în conflict: „Puterea înseamnă orice şansă

folosită pentru a-ți impune propria voință în cadrul unor relații sociale, chiar împotriva unor rezistențe și indiferent de elementele pe care se bazează această șansă". Această definiție cuprinde o referire clară la un conflict deschis (rezistența din partea persoanei supuse puterii), deși această rezistență nu apare întotdeauna („...*chiar*..."). Și totuși, „această dimensiune antagonică nu este cu siguranță constitutivă pentru relațiile de putere, dar e prea frecventă pentru a nu fi considerată semnificativă".

O altă definiție cunoscută a puterii este cea dată de M. Crozier și E. Friedberg (1977, *apud* Dupont, 1990) : „Posibilitatea pentru unii indivizi sau grupuri de a acționa asupra altor indivizi sau grupuri", autorii incluzînd aici toate tipurile de putere : sursele, legitimarea, obiectivele și metodele de exercitare.

Bertrand Russell definea puterea drept „producerea de efecte scontate". Dennis Wrong adaptează definiția lui Russell, definind puterea drept „capacitatea de a produce efecte scontate și prevăzute asupra celuilalt" (Wrong, 1980, p. 2).

Pentru a analiza raporturile de putere dintre indivizi și grupuri, ne interesează *puterea relațională*. Puterea relațională are anumite caracteristici (Chazel, 1992, pp. 220-256) : este *relativă*, *asimetrică* și *manifestă sau latentă*. Relativitatea puterii relaționale constă în faptul că ea variază în funcție de trei dimensiuni : extensiune, cîmp și intensitate.

- *Extensiunea* este variabilă atît în funcție de actori (sau grupurile de actori), cît și de timp : A poate avea putere efectivă asupra lui B și C, dar nu și asupra lui D ; iar această putere e susceptibilă, cu timpul, de extindere asupra altor unități sociale sau, dimpotrivă, de restrîngere doar la unitatea B.
- *Cîmpul* este sfera de activitate a lui B (ținta) asupra căreia se exercită puterea lui A (sursa).
- *Intensitatea* semnifică gradul de ascultare pe care A este în măsură să îl obțină de la B.

Puterea relațională este asimetrică : deși într-un domeniu B se conformează așteptărilor implicite sau explicite ale lui A, aceasta nu înseamnă că în alte domenii relația nu poate fi inversată. John Locke adopta aceeași perspectivă cînd scria că „puterile sînt relații, și nu agenți" (capitolul „Despre putere" din *Eseu asupra intelectului uman*).

3.1.2. *Tipologia formelor de putere în funcție de sursele puterii*

În funcție de bazele/sursele/fundamentele puterii, s-au propus diverse clasificări.

J.P. French Jr. și Bertram Raven (1996, pp. 112-127) identificau cinci tipuri de putere : de recompensare, de coerciție, legitimă, de referință și de competență. Pentru a le defini, autorii folosesc simbolurile P = persoană și O (*Others*) = o altă persoană, un alt grup sau o parte dintr-un grup, un rol, o normă.

1. *Puterea de recompensare* este bazată pe percepția lui P că O are posibilitatea să-l recompenseze.
2. *Puterea de coerciție* este bazată pe percepția lui P că O are posibilitatea de a-i aplica pedepse. Diferența dintre puterea de recompensare și puterea de coerciție este că puterea de recompensare tinde să amplifice atracția exercitată de O asupra lui P, pe cînd puterea de coerciție face să scadă această atracție.
3. *Puterea legitimă* este bazată pe percepția lui P că O are în mod legitim dreptul de a-i prescrie comportamentul. Ea își are originea în valorile interiorizate de P, valori ce indică faptul că O are în mod legitim dreptul de a-l influența și că P este obligat să accepte această influență. Să descriem cîteva dintre aceste valori :

- *valorile culturale* : *vîrsta*, *sexul*, *inteligența*, *casta* și *aspectul fizic*. O are caracteristici specificate de cultură, ce-i dau dreptul să-i impună o conduită lui P. În anumite grupuri culturale, persoanele în vîrstă au dreptul să le prescrie altora conduita aproape în toate domeniile. În majoritatea grupurilor culturale există anumite zone de comportament în care persoanele de un sex au dreptul să decidă asupra conduitei persoanelor de sex opus ;
- *acceptarea structurii sociale*. Dacă P acceptă ca justă structura socială a grupului său, a organizației sau a societății sale, în particular structura socială implicînd o ierarhie de autoritate, el va accepta autoritatea legitimă a lui O, care ocupă un post superior în ierarhie ;
- *delegarea autorității*.

4. *Puterea de referință*. Puterea de referință constă în identificarea lui P cu O. Identificarea este :
   - față de o persoană – dorința de a se asocia, ca rezultat al atracției ; dorința de a menține relația, dacă este deja asociat cu ea ;
   - față de un grup – sentimentul că face parte din grup sau dorința de a face parte din acesta.

   Identificarea lui P cu O poate fi stabilită sau menținută dacă P are aceleași comportamente, credințe, percepții ca și O. Cu cît identificarea lui P cu O este mai mare, cu atît mai mare e puterea de referință a lui O asupra lui P.
5. *Puterea de competență* se bazează pe percepția că O are experiență sau cunoștințe speciale. Puterea de competență/informațională variază în funcție de sfera cunoștințelor sau de percepția atribuită de P lui O. Ea este limitată la structurile cognitive. O altă limitare constă în faptul că persoana competentă este considerată ca avînd cunoștințe și capacități superioare în domenii foarte specifice, iar puterea sa se va limita la aceste domenii, chiar dacă se va produce un efect de halo.

Jean-René Edighoffer și Bernard Martory (1994, pp. 106-109) propun patru categorii ale puterii : puterea gratificației, cea a constrîngerii, cea a normalizării și cea a influenței.

1. *Puterea constrîngerii*, care corespunde capacității de a-l determina pe B să-și schimbe poziția, comportamentul sau atitudinea contra voinței sale. Mobilizarea resurselor coercitive se înscrie deci în jocul forței și violenței față de celălalt : violență morală, intimidare sau violență fizică (utilizarea forței). În ordinea crescătoare a violenței, figurează :
   - argumentul constrîngător : „În calitate de sindicat majoritar..." ;
   - amenințarea : „Dacă refuzați să scădeți prețul cu 20%, mergem la concurență" ;
   - faptul împlinit : „Noi majorăm cu 100% taxele pe importurile de vin și alcool" ;
   - forța : atac militar masiv sau de gherilă, ocuparea uzinei, sechestrarea.
2. *Puterea gratificației*. Această putere corespunde capacității de a răspunde într-o formă favorabilă unei atenții, dorințe, aspirații sau de a pune la dispoziția lui B resurse care să-l ajute să progreseze în proiectul său. Aceste gratificații pot fi :
   - psihologice : complimente, flatarea amorului propriu sau valorizarea statutului prin decorații, promovare etc. ;
   - materiale : mici concesii, avantaje în natură, mituiri ;
   - tactice : recomandări puse la dispoziție celuilalt.

Utilizarea gratificării cu efectele scontate, fireşti reclamă condiţia ca în cadrul cultural să fie valorizată şi larg practicată. O cercetare efectuată în 1983 pe mai multe ţări europene a constatat că în Germania se folosesc gratificaţii verbale cu 50% peste medie, iar în Franţa tot cu atît sub medie. De aceea se pune întrebarea dacă gratificarea într-o ţară ca Franţa nu trezeşte suspiciunea manipulării.

3. *Puterea normalizării.* Aceasta corespunde capacităţii de a crea, menţine şi respecta regulile jocului, normele, legile sau respectarea cutumelor. În cîmpul negocierii, această putere este foarte interesantă, pentru că se referă mai mult la proces decît la rezultat. Ea se referă la:
   - ordinea de zi;
   - derularea şedinţelor, distribuirea duratelor de timp pentru cuvînt;
   - alcătuirea delegaţiilor;
   - rapoartele şi procesele verbale;
   - gestiunea timpului, suspendările şi întreruperile şedinţelor;
   - regulile de bună conduită, neîntreruperea, neatacarea persoanei;
   - trimiterea în faţa comisiei sau la arbitraj;
   - scenariul negocierii, poate cel mai important.
4. *Puterea influenţei* este capacitatea de a-l determina pe B să-şi modifice liber poziţia sau perspectivele. Influenţa se opune constrîngerii în sensul în care libertatea se opune violenţei. Sursele puterii influenţei sînt:
   - demonstraţia, care face epel la raţiune, logică, fapte; este spiritul exact al inginerului şi logicianului;
   - convingerea, care mobilizează talentele personale, atît din domeniul verbal, cît şi nonverbal (expresia entuziasmului, a pasiunii – prin ton, ritm, privire şi gest);
   - persuasiunea, care se înscrie într-un registru mai moderat, mai suplu şi adaptativ decît cele două de mai înainte în măsura în care apelează mai mult la dialog şi dezbatere;
   - seducţia, care mobilizează alte talente – privind sentimentele, emoţiile şi iraţionalul. Simpatia nu se decretează şi nici nu se demonstrează, ci pur şi simplu se trăieşte, se simte. Dar pentru a seduce trebuie să doreşti să placi.

Helena Cornelius şi Shoshana Faire (1996,.pp. 110-111) enumeră şase fundamente ale puterii: *preţuirea relaţiei* (acceptarea supunerii la puterea celuilalt pentru a nu pune în pericol relaţia); *competenţa, funcţia* (autoritatea ierarhică), *recompensa, punitivitatea* şi *persuasiunea*.

În fine, Bernard Mayer (2000) procedează mai analitic şi se plasează mai explicit pe perspectiva conflictelor, ajungînd la definirea a 13 tipuri specifice de putere:

1. *Autoritatea formală* este autoritatea conferită de o instituţie, de un set de legi sau politici ori de poziţia persoanei într-o structură formală. Directorii, judecătorii, ofiţerii de poliţie, oficialităţile alese prin vot, părinţii şi ofiţerii militari au un anumit nivel de autoritate formală. Autoritatea formală este o formă a puterii structurale. Eficienţa oamenilor de a o folosi depinde însă de puterea personală.
2. *Prerogativele legale.* Oricine are drepturi şi posibilităţi stabilite prin lege sau politică. O sursă importantă a puterii, corelată cu prerogativele legale, este aceea a resurselor financiare şi emoţionale ale persoanei, care o pot ajuta în obţinerea cîştigului într-o cauză legală.
3. *Informaţiile* sînt o importantă sursă a puterii. O variantă o reprezintă puterea expertului/profesională.
4. *Asocierea.* Legăturile persoanei cu alţi oameni sau organizaţii puternice. Puterea politică este o variantă interesantă, pentru că persoana se sprijină pe puterea altor oameni, din acelaşi partid. Părţile neutre au şi ele o putere, care derivă din abilităţile lor de a menţine legătura cu toate părţile în conflict, făcîndu-se astfel indispensabile fiecăreia.
5. *Resursele* de bani, timp sau muncă. O resursă corelată (derivată) este abilitatea de a le oferi sau refuza altora resursele. Resursele pot fi tangibile sau intangibile. Resurse tangibile: banii, personalul sau proprietăţile. Intangibile: reputaţia, capacitatea de a face faţă stresului şi rezistenţa fizică. Mai importante în conflict sînt ultimele două: rezistenţa la stres şi la efort.
6. *Recompensele şi sancţiunile.* Acest gen de putere constă în capacitatea de a acorda sau evita întăririle pozitive sau negative.
7. A fi o *pacoste* este abilitatea de a irita, a sîcîi, de a se amesteca sau a-l face pe celălalt să se simtă jenat. Uneori i se spune „puterea puricelui asupra cîinelui". Aceasta ar putea fi puterea majoră a copilului în supermarket, care obţine de la părinte dulciurile pe care le doreşte.
8. *Puterea procedurală* decurge din abilitatea de a controla sau influenţa un proces de adoptare a deciziei. Puterea unui judecător într-un proces de crimă sau a unui mediator este în mare parte procedurală. Aceasta diferă de controlul asupra rezultatului.
9. *Puterea obişnuinţei* sau a *inerţiei*. De obicei este mai uşor să laşi lucrurile aşa cum sînt decît să le schimbi.
10. *Puterea morală* poate emana dintr-un apel la valorile, credinţele şi sistemele etice ale celuilalt sau dintr-un atac la adresa valorilor celor cu care eşti în conflict. De asemenea, convingerea oamenilor că ei acţionează în acord cu anumite valori importante este o sursă principală de putere personală. Mahatma Gandhi a numit-o forţa adevărului.
11. *Caracteristicile personale*: inteligenţa, abilităţile comunicaţionale, aspectul şi forţa fizică, concentrarea, inteligenţa, deschiderea la experienţe, hotărîrea, empatia şi curajul sînt factori-cheie pentru succes. Alt factor este rezistenţa (cît poate tolera persoana să fie în conflict).
12. *Percepţia puterii.* Credinţele pe care le au oamenii despre puterea lor şi a altora sînt adesea tot atît de importante ca şi puterea însăşi. De exemplu, dacă disputanţii sînt convinşi că instanţa judecătorească le va da cîştig de cauză ori că ei au resursele de a se adresa curţii dacă va trebui, credinţa însăşi poate fi o sursă de putere, mai ales dacă ceilalţi o împărtăşesc. Ca atare, abilitatea oamenilor de a modifica percepţiile pe care le au ceilalţi despre putere este ea însăşi o sursă de putere.
13. *Puterea definiţională.* Abilitatea de a defini problemele şi rezultatele potenţiale într-un conflict este o sursă crucială de putere. Conturarea, definirea cadrelor conflictului constituie adesea cheia rezolvării lui.

Acelaşi autor observă că, în ansamblu, se recunosc două mari categorii ale puterii · *puterea structurală* şi cea *personală*.

a) Puterea structurală este intricată în situaţiile, în resursele obiective pe care oamenii le aduc în conflict, în realităţile legale şi politice în care survine conflictul, autoritatea formală pe care o au şi opţiunile reale ce există.

b) Puterea personală constă în caracteristicile individuale cum ar fi : hotărîrea, cunoaşterea, inteligenţa, curajul şi abilităţile de comunicare.

Exemple

➲ Gîndiţi-vă la diferitele evoluţii ale situaţiei următoare : dvs. ieşiţi cu copilul pentru nişte cumpărături rapide la alimentară, iar băieţelul dvs. de 5 ani vrea să-i cumpăraţi o anumită ciocolată, lucru pe care dvs., din mai multe motive, nu sînteţi dispus să-l faceţi. De cele mai multe ori el are cîştig de cauză.

Comentariu : puterea părintelui constă în autoritatea formală, resursele financiare, puterea fizică şi capacitatea de a-l recompensa ori pedepsi pe copil. Dar noi ştim cît de des are copilul cîştig de cauză în astfel de situaţii. De ce ? Copilul are energie, ţel bine definit, dorinţă, voinţa de a folosi orice fel de putere i-ar fi la îndemînă (inclusiv stînjenirea părintelui) şi, de obicei, o mare creativitate. Exemple numeroase apar în divorţ, unde soţul cu resurse financiare şi drepturi legale pierde pentru că nu are hotărîrea, forţa emoţională sau claritatea scopului.

Ca regulă, mediatorii au mai multă libertate să intervină la nivelul forţei personale decît la al celei structurale. Ei pot stabili proceduri pentru descurajarea intimidării, accesului inegal la informaţie ş.a.m.d. Schimbările în puterea structurală necesită o intervenţie sistemică şi, de obicei, sînt un rezultat al rezolvării conflictelor.

3.1.3. *Utilizarea puterii în conflicte*

Cînd oamenii sînt în conflict, intră în joc puterea lor, fie că ei intenţionează acest lucru sau nu. Nu există domeniu politic, economic sau social în care la un moment dat să nu se utilizeze puterile de constrîngere. Aceste puteri sînt în faţa dilemei : merită riscul să obţii ceea ce ţi-ai dorit dacă devii necredibil, declanşezi spirala violenţei sau, în cel mai bun caz, degradezi climatul sau produci dorinţa de revanşă ?

Pentru ca un conflict să se producă, toţi cei implicaţi trebuie să aibă o anumită putere, oricît de mică. Cînd o parte domină complet cealaltă parte, conflictul nu poate exista, cel puţin la nivelul dimensiunii comportamentale. Dacă puterile sînt (în realitate sau doar percepute ca) echilibrate, sînt favorizate strategiile alianţei, dezechilibrul puterilor încurajează strategiile de opoziţie, cel mai puternic tinzînd să-şi impună poziţia.

Sursele noastre de putere nu sînt aceleaşi cu utilizarea puterii de către noi. Indiferent de sursele puterii, există potrivit lui Blaine trei moduri de bază în care este utilizată puterea :

1. Apelul la valorile şi credinţele oamenilor şi utilizarea simbolurilor normative. Se mai numeşte *metoda normativă* de aplicare a puterii.
2. Apelul la interesele celorlalţi sau indicarea unor beneficii palpabile pe care ceilalţi le vor obţine dacă vor da curs dorinţelor tale. Este *metoda utilitară*.
3. Forţarea celuilalt pentru a fi de acord cu tine, ameninţîndu-l cu sancţiuni puternice sau manipularea mediului extern pentru a-i răpi libertatea alegerii. Este *metoda coercitivă*.

Uneori, aceste metode sînt numite *persuasiune*, *recompensă* şi *pedeapsă*, ca în exemplul de mai jos.

Exemple

➲ Vreau ca fiica mea să facă curăţenie generală în casă cît sînt eu plecată în deplasare, dar ea nu se arată încîntată. Mai întîi îi amintesc că a promis şi că mă aştept să-şi ţină cuvîntul, îi spun că nu e mult de lucru şi termină repede şi îi mai menţionez că se apropie Paştele şi trebuie

făcută o curăţenie serioasă. Apoi, pentru că tot nu este de acord, îi promit că, dacă face curăţenie, îi dau 200.000 de lei, bani de buzunar. În fine, îi spun că, dacă nu o face, îi retrag 200.000 de lei din banii de buzunar pe care îi primeşte lunar.

Aproape în orice conflict vedem aceste trei tipuri de putere. Metodele coercitive sînt şi ele necesare uneori. De exemplu, în stoparea violenţei familiale este necesară la început o anumită intervenţie coercitivă, întrucît încercarea de a stopa violenţa recompensînd oamenii pentru schimbarea stilurilor sau apelînd la valorile lor despre relaţiile umane nu e doar ineficace, ci poate duce şi la un cerc al violenţei.

Puterea poate fi utilizată voluntar sau inconştient, colaborativ sau coercitiv, evident sau implicit.

Opţiunea în conflict nu este pentru sau împotriva utilizării puterii, ci pentru *modul* în care să fie ea utilizată, deşi, adeseori, sporirea puterii e însuşi scopul/unul dintre scopurile conflictului. Cînd oamenii încearcă să-şi realizeze nevoile în faţa unei rezistenţe sau opoziţii, ei îşi exercită puterea, chiar dacă uneori fac aceasta într-un spirit de interacţiune şi reconciliere.

Puterea în conflict poate fi înţeleasă numai *în context*, adică în cadrul unei interacţiuni. Cu un grup de prieteni eu pot avea o mare influenţă în a decide la care film să mergem sau unde să ne petrecem sfîrşitul de săptămînă, însă cu altul (sau cu acelaşi grup, dar în alte împrejurări) pot avea o slabă influenţă. Un element-cheie care ne defineşte puterea îl constituie intenţia şi focalizarea noastră. Dacă acestea sînt de mare intensitate, şi puterea este mare.

O imagine greşită despre putere, poate cea mai răspîndită, este aceea că puterea poate fi *echilibrată*. În loc să ne gîndim că oamenii au nevoie de o echivalenţă sau egalitate a puterii, mai degrabă ne-am gîndi că oamenii au nevoie de o bază adecvată a puterii pentru a participa efectiv în conflict. Ei au nevoie de suficientă putere ca să le fie luate în considerare nevoile şi pentru a rezista oricărei soluţii impuse de ceilalţi care le violează interesele. Baza de putere adecvată nu asigură reuşita, dar permite intrarea în arenă cu anumite şanse.

O altă imagine problematică este cea a *puterii ca o cantitate fixă* într-o relaţie. Lumea crede că puterea este o entitate limitată : cu cît celălalt deţine mai multă putere, cu atît puterea mea se împuţinează ; dacă eu nu-mi folosesc puterea în această relaţie, o voi pierde. De fapt, ambele puteri (a mea şi a adversarului) pot creşte în paralel.

Oamenii sînt gata să înceapă prin distribuirea puterii (competiţie, confruntare) înainte de a explora suficient de mult posibilitatea unui rezultat integrativ (cooperant). Provocarea constă în a găsi moduri de redirecţionare a disputanţilor de la a gîndi în termeni de putere integrativă.

Pentru a descrie această redirecţionare, rezolvitorii de conflicte folosesc des metafora legată de *Aikido*. În această artă marţială, energia atacatorului este folosită pentru a zădărnici un atac şi a evita violenţa. Cel atacat îl respectă pe atacant, se plasează pe perspectiva lui şi îşi adaugă propria energie la cea a atacantului, în loc să i se opună (vezi şi subcapitolul „Negocierea" din capitolul „Metode de rezolvare a conflictelor").

Puterea opţiunilor. Într-o largă măsură, opţiunile, variantele posibile ale oamenilor în conflict sînt determinate de puterea lor. Cu cît omul are mai multe resurse, informaţii, autoritate sau rezistenţă, cu atît îi stau la dispoziţie mai multe variante. Dar şi invers este adevărat : puterea e definită de opţiunile disponibile. Adesea, cel mai bun mod de a consolida puterea cuiva este de a dezvolta variante opţionale mai bune.

Ca şi exercitarea puterii, dezvoltarea opţiunilor poate fi realizată în manieră integrativă sau distributivă. Opţiunile pot implica singularizarea mea şi urmărirea succesului personal ori pot apela la ceilalţi, în vederea cooperării.

3.2. *Tehnici de autoconsolidare a puterii*

Helena Cornelius şi Shoshana Faire utilizează modelul stărilor Eului din analiza tranzacţională pentru a propune strategii de ridicare a statutului de putere (Cornelius şi Faire, 1996, capitolul V, „Puterea cooperantă"). După cum se ştie, Eric Berne a identificat trei stări ale Eului: Copil, Adult şi Părinte, fiecare cu două sau mai multe subdiviziuni. În relaţia de putere însă, cele două autoare consideră că funcţionează un „triunghi al jocului puterii" configurat de cele trei substări exagerate:

- Persecutorul/Agresorul/Călăul, formă exagerată a Părintelui Normativ în funcţia sa critică sau devalorizantă;
- Victima/Persecutatul, formă exagerată a Copilului Adaptat;
- Salvatorul, formă exagerată a Părintelui Grijuliu/Binevoitor, hiperprotectiv.

Individul care se plasează pe o poziţie inferioară de putere este Victima. Postura de victimă îl privează pe individ de responsabilitate, autonomie şi control al propriei evoluţii, în schimb, exercită asupra lui şi tentaţia unor avantaje, reprezentate de dobîndirea capitalului de simpatie din partea martorilor şi confortul obţinut prin eliberarea de povara rezolvării propriilor probleme. Mai mult încă, în relaţia cu un persecutor, acesta din urmă nu renunţă la plăcerea de a-şi exercita controlul, iar dacă este nevoit să o facă, deschide un conflict nou. Prin urmare, preocuparea cea mai indicată pentru schimbarea statutului de putere trebuie să fie orientată spre abordarea opresorilor, oameni puternici. Autoarele propun mai multe strategii, dintre care menţionăm:

- reorientarea evoluţiei lucrurilor spre abordarea victorie-victorie;
- *coalizarea*, alierea cu suporteri;
- *evitarea atacurilor verbale* la adresa omului care abuzează de putere;
- *evaluarea mizei*, pentru a decide dacă problema sau care punct al problemei merită angajarea în conflict cu individul puternic;
- în fine, *reorientarea energiei* îndreptată de opresor asupra victimei, strategie realizabilă prin mai multe tehnici:
  - transformarea atacului la persoană în atac asupra problemei (la atacul: „Eşti un leneş!" se poate răspunde: „Ce temă nu mi-am făcut la timp?");
  - evitarea opoziţiei făţişe/reproşului explicit la adresa lui B (în loc de: „N-ai procedat bine aici, iată ce rezultat aiurea ai obţinut!", se poate spune: „Rezultatul la problema asta se cere recalculat!");
  - prezentarea soluţiei dată de celălalt ca pe una dintre multiplele soluţii posibile (la aserţiunea: „Să mai adăugăm coloranţi!" se poate răspunde: „Da, aceasta este o alternativă, mai există şi altele care ţi-ar conveni?");
  - identificarea motivului real din spatele afirmaţiei opresorului, prin întrebarea „De ce?" („Ai spus că vrei să aplici planul B. Spune-mi şi mie de ce optezi pentru el?");
  - aducerea în atenţie şi a nevoilor altora („Cred că trebuie să ne gîndim şi la nevoia Lidiei de avea program redus, pentru îngrijirea mamei bolnave").

Victima poate ieşi din această postură dacă reuşeşte să dobîndească abilităţile comunicaţionale şi atitudinile care să-i permită să înveţe cum să-şi asume responsabilitatea propriilor probleme cu care se confruntă.

Există un limbaj prin care oamenii îşi diminuează puterea. Vorbitorii cu un statut slab al puterii (în special puterea personală/psihologică) au un stil al vorbirii ce-i singularizează (Duck, 1998):

- multe adjective şi adverbe fără conţinut (*minunat*, *incredibil*, *uimitor*);
- forme optative (*Aş putea... ? Vreţi să... ?*);
- întrebări care solicită acordul (*Nu-i aşa ?*);
- cuvinte care trădează lipsa implicării (*presupun*, *poate*, *se părea că...*);
- folosirea multor intensificatori (*foarte*, *extrem de*, *absolut*, *total*, *real*);
- gramatică hipercorectă;
- utilizarea în exces a gesticii, ceea ce sugerează lipsa expresivităţii vorbirii;
- pattern-uri de intonaţie care sugerează scîncetul, tînguirea;
- neperseverarea în cazul în care sînt întrerupţi;
- acceptarea vorbirii simultane.

După cum se vede, cel puţin două dintre caracteristicile acestuia sînt proprii inclusiv limbajului politicos/civilizat (formele optative şi acceptarea întreruperilor), ceea ce ar putea duce la concluzia greşită că politeţea este în deficit de putere. Vorbitorii cu un statut coborît al puterii la intrarea în relaţie continuă prin a pierde teren în faţa interlocutorului, acesta plasîndu-se instinctiv pe o poziţie superioară, ceea ce ce continuă spirala pierderii de putere.

Pornind de la sugestiile date de Cornelius şi Faire, se pot formula următoarele tehnici de ridicare a asertivităţii:

- *Afirmarea de sine*, cu interesele, nevoile, realizările personale, în locul sentimentului de jenă, umilinţă şi al stimei de sine coborîte. În loc de: „Sînt doar o studentă, nu pot avea eu idei originale la această materie", se va spune: „Sînt studentă...", în loc de: „Am vrut doar să întreb...", se va spune „Am vrut să întreb...".
- *Restructurarea laturilor negative în direcţia pozitivării lor*; formularea propoziţiilor la modul constructiv, optimist, decizional, nu la modul tînguitor, resemnat, de modestie excesivă. „Nu prea mă pricep la..." devine „Trebuie să mai învăţ despre...", „Nu vreau să-ţi răpesc timpul" devine „Ai puţin timp pentru mine?".
- *Personalizarea afirmaţiilor*: în loc de judecata generală şi impersonală: „Este greu să faci naveta", se va spune: „Îmi este greu să fac naveta şi să mă ocup de gospodărie".
- *Transformarea unor imperative externe în opţiuni personale*. Motivaţia extrinsecă devine astfel motivaţie intrinsecă, constrîngerea externă devine autonomie, liberă decizie. „Trebuie să mă duc la şedinţă, dar aş vrea să mă plimb" poate deveni „Prefer/vreau să mă duc la şedinţă, mă pot plimba altă dată".
- *Reorientarea spre problemă a energiei atacului primit*, ca în metoda japoneză *Aikido*, care se armonizează la energia universală: în loc să respingem ideea celuilalt, o vom admite ca fiind o variantă posibilă; îi vom arăta că sîntem de aceeaşi parte a baricadei (aportul lui împreună cu al nostru va fi văzut ca o rezolvare a problemei).
- *Folosirea efectului Pygmalion*: totul şi oricine vor sfîrşi prin a fi de partea noastră dacă îi vom considera astfel.

Comportamentul nostru se desfăşoară după traseele stabilite de limbaj. Putem să ne exersăm în folosirea unui limbaj care să ne confere încredere în sine, optimism, o atitudine constructivă, combativă în faţa problemelor şi independenţă şi totodată să descurajeze tendinţele de dominare ale partenerilor noştri.

4. Încurajarea stimei de sine a celuilalt, condiţie a prevenţiei conflictelor

4.1. *Stima de sine, componentă afectivă a imaginii de sine*

Imaginea de sine este ansamblul ideilor pe care un individ le are despre el însuşi, inclusiv despre rolul său (profesie, clasă socială), despre trăsăturile de caracter şi corpul său. Ea reprezintă o viziune asupra propriei fiinţe (asupra corpului şi a minţii), dar şi o viziune asupra raporturilor dintre eu şi ceilalţi.

Imaginea de sine constituie reprezentarea şi evaluarea pe care individul şi le face despre el însuşi în diferite etape ale dezvoltării şi în diferite situaţii în care se află. Prin urmare, nu există o singură imagine de sine, ci mai multe. Imaginea de sine se formează prin comparaţia cu alte persoane: te consideri şi eşti recunoscut drept cel mai talentat din familie la micile reparaţii de mecanică fină, dar mergi la şcoală sau la birou, unde trebuie să admiţi că un altul este mai bun ca tine. Eşti cel mai bun la fizică din toată clasa, dar nu din şcoală sau oraş.

În acţiunile noastre nu ne bazăm pe realitatea obiectivă, ci pe această imagine, întrucît pentru noi imaginea este cea care are valoarea realităţii. Colega care se consideră foarte conştiincioasă nu numai că nu acceptă observaţii asupra unei lucrări, ci se şi lansează în lecţii moralizatoare la adresa celorlalţi. Femeia obeză care se consideră foarte frumoasă şi atrăgătoare se va îmbrăca provocator. Este evident că, în aceste condiţii, imaginea de sine nu coincide cu realitatea. Acest fapt poate perturba comunicarea şi relaţiile cu ceilalţi.

Imaginea de sine se exprimă prin trei elemente:

- informaţii despre sine (cunoştinţe referitoare la sine şi la evenimente în care ne-am implicat);
- autoprezentarea (componenta comportamentală, de oferire către cei din jur a unei imagini pozitive despre noi înşine);
- stima de sine.

Stima de sine este o trăsătură afectiv-atitudinală a personalităţii[1]. Numită şi *evaluare de sine*, ea exprimă sentimentele noastre faţă de noi înşine: preţuirea, acceptarea şi evaluarea Eului, cuprinzînd un set de elemente autoevaluative, de factură globală, asupra individului: ce gîndesc eu despre mine, ce consider că sînt capabil să fac, dacă mă simt util, optimist, pesimist etc.

Evaluarea pe care se bazează stima de sine poate avea ca obiectiv fie persoana în ansamblu, fie o anumită însuşire sau competenţă (aspect fizic, popularitate, competenţă profesională, calitate de soţ sau părinte, aptitudini de şef etc.). În primul caz vorbim de *stima de sine globală*, care apreciază şi acceptă eul în ansamblu, iar în cel de-al doilea caz – de *stima de sine specifică*.

1. A nu se confunda cu *încrederea în sine*. Aceasta face trimitere la credinţele despre eul personal, la domeniul cognitiv. Stima de sine este definită de afectivitate.

Stima de sine se formează atît prin compararea socială, raportarea inconştientă şi permanentă la persoane semnificative pentru individ[1], cît şi prin feedback-ul primit de la cei din jur, prin rolul de oglindă jucat de semenii noştri, respectiv aprecierile pozitive sau negative făcute de ceilalţi la adresa calităţilor sau performanţelor noastre. Unii autori văd stima de sine ca pe o funcţie a raportului dintre trebuinţele satisfăcute şi ansamblul trebuinţelor resimţite sau ca pe un echilibru între realizări şi aspiraţii. Nivelul stimei de sine depinde de rezultatul unei fracţii în care la numărător avem „succesele obţinute", iar la numitor „aspiraţiile sau pretenţiile iniţiale".

Stima de sine este o dimensiune extrem de importantă a existenţei noastre. Absolut tot ceea ce facem, facem în ideea de a ne menţine sentimentul stimei de sine, de a-l conserva sau de a-l îmbunătăţi. Orice om doreşte să fie valoros, fie ca personalitate, fie ca prestaţie în ceea ce întreprinde. Valoarea morală transindividuală nu este o condiţie a stimei de sine: hoţul de buzunare este mîndru şi mulţumit de sine dacă e mai abil decît alţi hoţi de buzunare; imaginea de sine este, de asemenea, satisfăcătoare atît timp cît şi-o alimentează din evaluările primite de la alţi hoţi, numai ele avînd relevanţă (psihologia socială îi numeşte în acest context pe hoţii din exemplu „alţii reprezentativi"). Oricare ar fi scopul său, omul se consideră bun dacă îl atinge şi, ca atare, stima de sine creşte.

Există numeroase studii care arată că cele mai multe persoane încearcă să menţină o bună imagine de sine. Trecînd în revistă astfel de studii, D. Martinot (1995) subliniază faptul că avem tendinţa de a menţine o impresie globală pozitivă despre sine, o stimă de sine pozitivă. Atunci cînd facem aceasta nu sîntem complet obiectivi, avem tendinţa de a aprecia că sîntem în mai mare măsură responsabili de succesele decît de eşecurile noastre şi ne comparăm cu alţii utilizînd dimensiunile pentru care sîntem avantajaţi, pentru care ne simţim competenţi. Subiecţii cu o slabă stimă de sine acceptă mult mai uşor o întărire negativă decît o întărire pozitivă, comparativ cu subiecţii cu stimă de sine puternică. Persoanele cu stimă de sine scăzută sînt mai apte de a explica evenimentele negative prin invocarea unor cauze interne şi se simt mai responsabile de eşecul lor comparativ cu omologii lor cu stimă de sine mare. În plus, persoanele cu stimă de sine scăzută sînt mai puţin dispuse să-şi asume riscuri comparativ cu celelalte persoane, probabil din nevoia de a se proteja de ameninţare, ei beneficiind de resurse puţine de autoprotecţie. Prin comparaţie, persoanele cu stimă de sine ridicată au resurse autoprotective bogate şi uşor accesibile şi deci vor putea face faţă mult mai uşor unei ameninţări (Martinot, 1995, p. 35).

Oamenii încearcă să menţină sau să-şi crească stima de sine, indiferent dacă au o stimă de sine scăzută sau crescută. Lewicki sugerează că această tendinţă se exprimă în principal prin comparaţii sociale selective. Mai mult, cu cît o dimensiune autoatribuită este mai dezirabilă social, cu atît subiectul îi acordă acesteia o mai mare importanţă în percepţia altuia. Oamenii acordă o mai mare importanţă caracteristicilor pozitive pe care le descoperă despre ei comparativ cu altele. Persoanele pot, de asemenea, să se „autopozitiveze" prin interpretarea selectivă a evenimentelor. Ele îşi reamintesc selectiv

1. Mecanismul comparării sociale a fost descris pentru prima dată de L. Festinger, în 1954.

succesele lor, modificînd memorizarea acestora pentru a aduce o imagine de sine pozitivă. Mai mult, cu referire nu numai la trecut, ci şi la viitor, oamenii îşi menţin în percepţie iluzia de control şi sînt în mod nerealist optimişti cu privire la viitorul lor. În general, persoanele cu stimă de sine scăzută au mai degrabă tendinţa de a accepta eşecul, în timp ce persoanele cu stimă de sine crescută luptă activ împotriva eşecului.

Este stima de sine un factor al conflictului? Dacă răspunsul este afirmativ, care din cele două niveluri este (mai mult) răspunzător de generarea şi/sau întreţinerea conflictului: stima de sine ridicată sau scăzută?

Din păcate, sensibilitatea persoanei la *mesajul atitudinal şi evaluativ negativ* pe care îl emite interlocutorul la adresa noastră este mai mare decît cel verbal-informaţional. În general, nu acordăm atenţie reacţiilor pozitive venite de la ceilalţi, întrucît le considerăm normale. Dacă receptorul sesizează iminenţa sau existenţa unei păreri negative, el trece în planul secund mesajul informaţional emis de partener. Dacă părerea sesizată sau anticipată este pozitivă, atunci receptorul nu se mai interesează de ea şi se concentrează asupra conţinutului mesajului. De asemenea, să reţinem că o apreciere negativă a activităţii cuiva este percepută ca fiind adresată personalităţii respective. Aproape nimeni nu poate rezolva optim nici cele mai simple probleme cînd reacţia celor din jur este negativă. De fapt, procentajul excepţiilor este de 3% (Birkenbihl, 1998, p. 30).

Exerciţii

➲ Vera Birkenbihl propune următoarea experienţă. Cereţi-i unui prieten să vă critice, enunţînd 15 defecte. Deşi ştiţi că este un joc propus chiar de dvs., veţi observa că după aproximativ 6 defecte formulate de prieten veţi simţi nevoia să vă apăraţi, să daţi explicaţii, să argumentaţi că sînteţi totuşi o persoană valoroasă (Birkenbihl, 1998, pp. 30-31).

4.2. *Cum stimulăm stima de sine a celuilalt*

➢ Utilizarea frecventă a *întăririlor pozitive.* Pentru aceasta este necesară fie orientarea spre actele sau aspectele reuşite dintr-o activitate, fie „vînarea" unor calităţi sau reuşite cît de mici, pentru a le recompensa pozitiv (prin simpla semnalare, laudă, gratificaţii).

➢ Crearea şi/sau valorificarea *şanselor de succes.* Îi vom încredinţa celuilalt, pentru un timp, unele sarcini mai simple şi cu sorţi siguri de izbîndă, pentru a-i resuscita încrederea în sine.

➢ *Evitarea exprimării directe, brutale şi umilitoare a evaluărilor negative* la adresa unei însuşiri sau activităţi ale celuilalt, chiar dacă sîntem convinşi de corectitudinea estimării noastre. Stima de sine suferă (ne simţim umiliţi) dacă cei din jur ne dau semnale că şi-au format despre noi o imagine mai proastă decît cea pe care o avem noi înşine. Imaginea de sine este reprezentată de cunoştinţele. imaginile despre sine asimilate sau construite în mod conştient de individ: unele pot fi accesibile public, deci sînt cunoscute şi de ceilalţi, altele însă rămîn intime, ascunse, inaccesibile şi necunoscute pentru ceilalţi. Există însă unele lucruri – din „pata neagră" – pe care numai cineva din exterior le poate cunoaşte la persoana noastră; noi fie că nu vrem, fie că nu putem să le conştientizăm.

➢ *Complimentarea*, semnalarea deschisă şi sinceră a unor calităţi.

5. Obţinerea complianţei prin comunicarea persuasivă şi tehnici speciale

5.1. *Introducere. Definirea conceptelor*

Complianţa este fenomenul psihosocial prin care se determină modificarea atitudinilor şi comportamentelor ţintei, ca răspuns la dorinţa agentului de schimbare. *Ţinta* poate fi reprezentată fie de o persoană, fie de grupuri, fie de colectivităţi largi. *Agentul de schimbare* este o persoană sau un grup, chiar dacă, în ultimă instanţă, montajul situaţiei interactive sau persuasiunea prin comunicare, mai concret, punerea în operă a demersului de influenţare socială implică o organizaţie.

Agenţii de schimbare sînt de două categorii: profesioniştii complianţei şi persoanele obişnuite, care interacţionează în mod curent. Aşa-numiţii profesionişti ai complianţei nu sînt oameni cu vocaţia, talentul înnăscut al obţinerii complianţei sau cu studii speciale finalizate cu recunoaşteri formale (diplome de absolvire), ci practicanţii unor profesiuni care reclamă prin natura lor schimbarea atitudinii şi comportamentelor altora. Ei pot recurge la tehnici de influenţare socială şi de persuasiune în scopul atingerii mai rapide şi sigure a obiectivelor specifice activităţii lor: *politicienii* pentru atragerea de susţinători, *comercianţii* şi *experţii în publicitate* pentru sporirea cifrei de vînzări, *liderii religioşi* pentru prozelitism, atragerea de noi adepţi, *avocaţii* în procesele judiciare pentru influenţarea favorabilă a decidenţilor (judecător sau juraţi), *fund-raisers* pentru obţinerea de donaţii.

Influenţa socială comună, cotidiană este universală şi cvasi-permanentă, ea fiind folosită între rude, prieteni, colegi, cunoscuţi şi necunoscuţi între care există un statut de putere echivalent, dacă nu egal. Poziţiile diferite de putere, în care una dintre părţi posedă o formă oarecare de autoritate (formală/ierarhică, ştiinţifică, informaţională etc.), oferă condiţiile altui fenomen de influenţă socială – obedienţa.

În afară de *obedienţă*, care este supunerea oarbă faţă de autoritate, complianţa trebuie delimitată şi de *conformism*, unde schimbarea comportamentelor şi atitudinilor are drept sursă presiunea exercitată de grup, individul adoptînd o supunere spontană, servilă, necritică şi de *conformare* interpersonală, formă de „adaptare la o situaţie colectivă, prin care individul se pune de acord cu ceilalţi" (Chelcea, 1988, capitolul „Complianţa comportamentală").

Caseta 6. *Obedienţa demonstrată de Milgram*

Pentru obedienţă, vezi celebrul experiment din 1961 al lui Stanley Milgram, cu şocurile electrice (fictive) administrate de un „profesor" (de fapt, subiectul experimentului) unei persoane căreia i s-a spus că i se testează memoria şi care era sancţionată cu şocuri electrice de intensitate crescîndă (de la 15 la 450 de volţi) la fiecare eroare. Vezi, de asemenea, tragedia de la Jonestown (Guyana, 1978). Aici 900 de oameni s-au sinucis cu cianură, la îndemnul şefului sectei „Templul poporului", Jim Jones. Numai cîţiva s-au opus şi au fugit în junglă, restul s-au supus, deşi mulţi dintre ei nu voiau să moară.

Atitudinea în psihologia socială are un sens diferit de accepţiunea dată în psihologia generală. Aici ea semnifică o credinţă sau opinie relativ durabilă, care predispune

persoana la un răspuns pozitiv, negativ sau ambivalent faţă de o altă persoană, un obiect sau o idee.

➢ *Complianţa ca fenomen de influenţă socială*. Modificarea atitudinilor şi comportamentelor se realizează pe două căi : prin *persuasiune*, care este o formă de comunicare şi, indirect, de influenţă socială, şi prin *manipularea cadrului interacţional*, mod de influenţare socială prin excelenţă.

Complianţa nu este deci un fenomen generat exclusiv de persuasiune, motiv pentru care nu realizăm tratarea ei la capitolul despre comunicare. Mai sînt cunoscute şi tehnicile nonpersuasive, cum sînt situaţiile care exploatează anumite principii, mecanisme psihologice sau stereotipuri, controlul mediului fizic şi social folosit în spălarea creierului (izolarea totală faţă de vechiul mediu social şi de sursele de informaţie, depersonalizarea prin impunerea uniformelor, numerelor de identificare, privarea de hrană, somn ş.a.m.d.) sau argumentaţia logică.

Alte schimbări atitudinale au loc în urma : presiunii grupului (conformism), hipnozei, jocului de rol, conformării (conformităţii), „spălării creierului", propagandei, programării neuro-lingvistice (PNL), educaţiei, precum şi în negocierea formală, în leadership/ management.

Caseta 7. *Propaganda*

Propaganda este un efort mai mult sau mai puţin sistematic de a manipula credinţele, atitudinile sau acţiunile altor oameni cu ajutorul unor simboluri (cuvinte, gesturi, drapele, monumente, muzică, îmbrăcăminte, insigne, coafuri, timbre poştale etc.). Propaganda se deosebeşte de conversaţia obişnuită şi de schimbul liber de idei prin accentul deliberat şi destul de puternic pus pe manipulare. Propagandistul are un ţel precis sau un set de ţeluri. Pentru a şi le atinge, el alege cu atenţie fapte, argumente şi simboluri pe care le prezintă în modul în care consideră că vor avea cel mai mare efect. Pentru a le amplifica efectul, el poate să omită fapte pertinente ori să lê distorsioneze şi poate să distragă atenţia ţintelor de la orice nu are legătură cu propaganda sa (*Encyclopædia Britannica*). Harwood L. Childs, în *Encarta Encyclopedia*, defineşte propaganda în felul următor: propaganda constă în diseminarea informaţiilor şi a ideilor în scopul inducerii sau intensificării anumitor atitudini şi/sau acţiuni. Ea poate fi întreprinsă de indivizi, organzaţii industriale, asociaţii etnice, organizaţii religioase, politice şi guverne. De asemenea, există grupele cu interese speciale : societăţile patriotice, de cumpătare, comitetele de pază contra incendiilor, de siguranţa circulaţiei, ligile de apărare a animalelor, sindicatele muncitoreşti, camerele de comerţ. Indiferentă la obiectivitate, propaganda urmăreşte persuadarea prin apeluri la raţiune sau emoţii.

Există o propagandă *religioasă*, cea mai veche, una *politică*, o propagandă *literară* (mulţi clasici ai filosofiei, istoriei, religiei, economiei, literaturii beletristice au scris cu intenţii propagandistice. De exemplu, istoriile lui Voltaire, pamfletele lui Martin Luther, lucrările lui Marx ş.a.m.d.), propaganda de *război* (pentru mobilizarea opiniei publice în favoarea războiului, ca, de exemplu, propaganda germanilor şi a englezilor în SUA după începerea primului război mondial, apoi a agenţiei americane numite Comitetul Informaţiei Publicului, sau propaganda hitleristă numită şi „războiul nervilor", de instigare a germanilor împotriva popoarelor ce urmau a fi cucerite), o propagandă *electorală*, propaganda unor *corporaţii industriale* pentru sprijinul unei legislaţii favorabile lor, propaganda *diverselor grupuri* (activiştii pentru drepturile femeilor, pentru controlul armelor, pentru şi contra avorturilor ş.a.m.d.).

Influenţa socială are loc în *educaţie*, unde obiectivul major constă în modelarea componentei cognitive, afective şi comportamentale a educaţilor şi în *leadership şi/sau*

management (conducere). Conducerea democratică necesită influenţare socială, în pofida puterii formale deţinute de şef, care-i permite inducerea obedienţei. Implicarea subalternilor individuali şi a grupurilor organizaţiei în actele de decizie, supunerea liber consimţită la anumite hotărîri cu care angajatul organizaţiei este de acord sînt indispensabile culturii actuale.

➢ *Manipularea*. Modificarea, în sine, nu are valoare etică, nu este benefică sau condamnabilă. Obţinerea complianţei poate avea un caracter prosocial sau egoist, poate fi în beneficiul ţintei, chiar cînd ea nu conştientizează pe deplin acest lucru, dar agentul de schimbare este un factor responsabil (ca în cazul educaţiei) sau, dimpotrivă, utilizarea tehnicilor de influenţare socială poate fi în *interesul unilateral al sursei, în defavoarea ţintei* – e cazul manipulării.

Manipularea operează pe baza aceloraşi principii ca şi demersurile prosociale de obţinere a complianţei. Într-adevăr, şi una, şi cealaltă sînt căi ocolite de a determina o persoană să facă ceea ce n-ar fi făcut de la sine, spontan sau ca răspuns la cererea directă. Însăşi complianţa poate fi definită ca un acord sau accept necondiţionat, imediat şi fără comentarii la solicitarea celuilalt. Specificul ambelor tehnici de influenţare constă nu doar în a-i face pe oameni să se supună voinţei celuilalt, ci şi în a le crea senzaţia că supunerea lor este liber consimţită, ei păstrîndu-şi un puternic sentiment de liberă opţiune, de libertate şi autonomie. În ambele situaţii este posibil ca ţintele să aibă scopuri care diferă de ale agenţilor de influenţă, în ambele se poate recurge şi la forţă alături de sentimentul liberei decizii. Din acest motiv, unii autori nu separă tranşant simpla complianţă de manipulare. „Înţelegem prin manipulare comportamentală influenţarea subiecţilor umani (indivizi, grupuri, mulţimi umane) în vederea realizării unor acţiuni în discordanţă cu propriile scopuri, fără ca aceştia – subiecţii umani – să conştientizeze discrepanţa dintre propriile scopuri şi scopurile îndepărtate ale celor care îi influenţează." (Chelcea, 1994, p. 136) B. Joule observă că manipulările sînt „situaţii paradoxale de supunere forţată cu alegere liberă", iar J. Mey afirmă că manipularea înseamnă „a-i face pe oameni să se comporte într-un anumit mod, fără să-şi dea seama de ce procedează aşa şi poate chiar împotriva celor mai puternice dorinţe şi interese pe care le nutresc" (Mey, 1993, p. 296).

➢ *Limite ale tehnicilor de influenţă socială*. Nu toate tehnicile de obţinere a complianţei sînt la fel de eficiente în modificarea ambelor elemente (atitudine şi act). Forţa sau autoritatea schimbă *comportamentul*, dar mai puţin ideile, atitudinile (îi impui fiului adolescent să asculte muzică la intensitate mai scăzută ; el se supune cît eşti acasă, dar este convins că muzica se gustă la mulţi decibeli ; părinţii austeri şi autoritari îi interzic fiicei să ducă o viaţă libertină, ca atare ea se comportă ca o fată retrasă, decentă şi liniştită, dar îşi doreşte din tot sufletul să se elibereze de sub constrîngerea parentală, pe care o consideră nedreaptă).

Persuasiunea este eficientă în schimbarea *atitudinii*, dar uneori poate fi mai puţin eficientă în schimbarea comportamentelor.

De asemenea, tehnicile de influenţă socială nu obţin complianţa în proporţie de sută la sută. Efectul lor este real, uimitor de puternic, dar nu total. În plus, intervin factori de personalitate, de percepţie socială (modul de formare a impresiilor despre altul –

spontan şi superficial *versus* temeinic, ştiinţific) şi contextuali, care aduc un plus de elasticitate marjelor de eficienţă a tehnicilor de generare a complianţei.

Caseta 8. *Conştiinţa morală şi conduita morală*

În pedagogie, această problemă a fost obiect de dispută încă din Antichitate; dacă Socrate se înşela cînd susţinea că este suficient să faci educaţia conştiinţei morale doar prin cunoaşterea binelui, frumosului şi adevărului, de unde conduita morală va decurge de la sine, în schimb, poetul roman Ovidiu, printr-o replică a unui personaj, a avut o intuiţie confirmată de viziunea actuală asupra educaţiei morale: „Văd binele, îl aprob, dar urmez răul". Convingerea morală nu garantează şi comportamentul corespunzător.

5.2. *Principii psihologice care permit complianţa*

Orice structură psihică, orice fenomen constant în manifestare, orice stereotip, orice act învăţat pot deveni sursă de inspiraţie pentru profesioniştii complianţei. Vulnerabilitatea acestora în faţa agenţilor de influenţă constă în automatismul cu care se desfăşoară, ceea ce face posibilă detaşarea atenţiei şi analizei lor ori de cîte ori persoana le experimentează.

J.A. Pérez şi Şt. Boncu, analizînd cercetările asupra complianţei, pentru care autorii preferă traducerea de „complezenţă" (engl. *compliance*), menţionează şi prezintă sumar esenţa celor şase principii psihologice dezvoltate de Robert Cialdini în lucrarea sa din 1993, *Influence. Science and Practice*: principiul angajamentului (mai corect spus, principiul consecvenţei angajamentului), principiul reciprocităţii cu corolarul său „norma concesiilor reciproce", principiul validării sociale, principiul autorităţii, principiul ofertei limitate şi principiul atractivităţii (Pérez şi Boncu, 1996).

În cele ce urmează, vom valorifica marea şi destul de stufoasa carte a lui R. Cialdini, densă în ilustrări experimentale şi din practică. Vom prezenta cele şase principii majore, dar şi altele, pe care Cialdini le-a dezvoltat sau doar le-a menţionat în treacăt. Cu această ocazie, apreciem în mod deosebit prezentarea extrem de succintă şi precisă a lui Pérez şi Boncu, greu de ignorat într-o lucrare pe această temă.

1. *Principiul angajamentului* explică modificările atitudinale prin intermediul comportamentelor şi invers, comportamentele prin intermediul atitudinilor. În prima variantă, succesiunea este atitudine - comportament. Ţinta este determinată să ia o atitudine, după care agentul de influenţă formulează cereri consistente cu atitudinea adoptată. O dată ce ţinta a decis să fie amabilă şi să răspundă pozitiv la solicitările formulate de sursă, îi vine foarte greu să abdice de la acest principiu. În continuare, deciziile luate se perpetuează prin ele însele, chiar dacă sînt greşite, persoana adăugînd noi argumente care să-i justifice persistenţa angajamentului.

Se parcurg etapele următoare:

a) atitudine singulară → comportament singular;
b) atitudine constantă → comportament repetat.

Teoria disonanţei cognitive (Festinger, 1957) demonstrează procesul invers: comportament → atitudine; oamenii îşi schimbă *post factum* atitudinile, pentru a-şi justifica anumite acţiuni pe care le-au realizat. Dacă individul a fost determinat să efectueze o *activitate care este în dezacord* cu atitudinile sale, simte disconfortul unei tensiuni

interne numite „disonanţă cognitivă". Pentru a reduce această tensiune internă, el îşi adaptează atitudinile, punîndu-le în acord cu propriul comportament resimţit ca incomod, dezaprobat. Teoria explică, de asemenea, schimbarea atitudinii prin justificarea investiţiei de *efort*, *bani* sau *timp*, schimbare care ne face să agreăm ceea ce sîntem nevoiţi să facem („Pofta vine mîncînd", spune proverbul).

Multe tehnici de obţinere a complianţei şi de manipulare se sprijină pe activarea acestui mecanism psihologic. Pattern-ul lor este simplu:

a) Obţinerea unui act problematic, de supunere forţată, pe care subiecţii nu l-ar fi îndeplinit din proprie iniţiativă, întrucît fie că este împotriva convingerilor proprii, fie că e contrar intereselor sau motivaţiilor lor (implicarea într-o activitate plictisitoare; scrierea „la comandă" a unui articol pentru apărarea drepturilor femeii, dacă eşti misogin).
b) Ulterior subiecţii acordă o anumită valoare actului, adoptînd idei, interese şi motivaţii mai conforme cu ceea ce făcuseră. Ei îşi schimbă atitudinea faţă de actul anterior respins, pe care-l acceptă mai uşor şi chiar îi găsesc aspecte pozitive.

Schema este următoarea:

a) Inducerea unui comportament dorit de agentul de schimbare, prin modificarea celui existent sau previzibil.
b) Ţinta îşi modifică atitudinea, din nevoia de a o pune de acord cu noul comportament.

D. Bem (1972) a formulat o explicaţie alternativă, cunoscută sub denumirea de *teoria autopercepţiei*. Teoria încearcă să explice schimbarea atitudinii consecutive actului realizat în condiţii de supunere forţată prin *schimbarea stimei de sine* a executantului acţiunii. Este un raţionament autoperceptiv prin care se reinterpretează efectele observate în situaţia de supunere forţată şi, în consecinţă, se modifică stima de sine, iar în final se modifică atitudinea. Consistenţa (consecvenţa) angajamentului este *valorizată pozitiv* de către ceilalţi şi de aceea ea funcţionează ca un motiv pentru persoană:

a) Inducerea unui comportament dorit de agentul de schimbare, prin modificarea celui existent sau previzibil.
b) Ţinta îşi adaptează imaginea de sine la noul comportament.
c) Noua imagine de sine induce o nouă atitudine faţă de problema respectivă.
d) Atitudinea este garantul repetării în viitor a noului comportament.

Teoria autopercepţiei este alternativa teoriei disonanţei la explicarea autopersuasiunii, dar cei mai mulţi autori admit că mai explicativă este teoria disonanţei.

De asemenea, De Jong (1979) a observat că ţinta îşi construieşte cu prilejul primei cereri recepţionate o *imagine de sine ca persoană amabilă şi binevoitoare*, la care refuzul celei de-a doua cereri ar obliga-o să renunţe (tehnici: „piciorul în uşă" şi *low-ball*).

În rezumat, principiul angajamentului beneficiază de trei explicaţii:

a) nevoia de coerenţă şi consecvenţă (Cialdini ş.a., 1978);
b) teoria disonanţei cognitive (L. Festinger, 1957);
c) teoria autopercepţiei (stima de sine) (Bem, 1972; De Jong, 1979).

Principiul „consistenţei" (al angajamentului - n.n.), explică R. Cialdini, afirmă că avem tendinţa puternică de a menţine o continuitate (coerenţă sau consistenţă) în cuvinte,

credinţe, atitudini şi nevoi, mai exact, între deciziile luate şi actele care decurg din acestea, indiferent dacă ulterior realizăm că decizia a fost incoerentă şi/sau comportamentele ne sînt în dezavantaj. În astfel de situaţii, pentru a ne menţine consistenţa, preferăm să ne ajustăm comportamentele pentru a le acomoda la alegerea/promisiunea deja făcută şi „în paralel" ne autoconvingem că decizia noastră a fost corectă şi aducem noi argumente în acest sens. Ca atare, indiferent dacă decizia se dovedeşte după un timp bună sau nu, persoana se comportă în moduri care să o justifice.

Exemple

➲ Locuitorul care a acceptat să semneze o petiţie pentru înăsprirea pedepselor în circulaţia auto se vede ca un cetăţean preocupat de siguranţa circulaţiei şi implicat în prezervarea binelui public. Această nouă sau activată percepţie de sine îl va determina să accepte şi actul următor, mai costisitor pentru el: instalarea unui panou mare în faţa curţii sale. La fel se întîmplă şi cu gospodina care a acceptat să i se percheziţioneze casa timp de două ore, după ce se percepuse ca o persoană amabilă, ce acceptase să-şi piardă vremea într-o convorbire telefonică pe tema calităţii produselor cosmetice.

Unii dintre noi au comportări constante (fie agresive, fie îndatoritoare, fie prezentîndu-se ca o persoană optimistă ori dependentă ş.a.m.d.) faţă de anumite persoane din anturaj numai fiindcă la începutul relaţiei (uneori pe parcurs) le-au oferit acea imagine.

Exemple

➲ Cialdini relatează despre asaltul psihologic sofisticat, numit de chinezi „politica blîndeţii", prin care aceştia au reuşit în timpul războiului americano-corean să-i transforme în colaboratori pe aproape toţi prizonierii americani, în pofida faptului că fuseseră instruiţi să nu-şi decline decît numele, gradul şi numărul de înregistrare. Prizonierii se denunţau reciproc, semnau petiţii pentru pace, făceau apeluri la radio, confesiuni false, divulgau secrete militare. Nici un prizonier nu a putut evada, pentru că era imediat trădat de ai lui. După cum declară chinezii înşişi, strategia era să „înceapi cu ceva mic şi să construieşti" (este, de fapt, tehnica „piciorului în uşă"). Iată un exemplu despre felul cum procedau chinezii. Se începea cu solicitarea frecventă de a face afirmaţii uşor antiamericane sau procomuniste: „SUA nu sînt perfecte", „Într-o ţară comunistă nu există şomaj". Un om care tocmai a admis în faţa chinezului care îl interoga că SUA nu sînt perfecte putea fi apoi rugat să ilustreze aceasta prin cîteva exemple. Ulterior, el era rugat să întocmească o listă cu „problemele din America" şi să se semneze. Mai tîrziu putea fi rugat să citească această listă într-o întrunire cu tovarăşii săi: „La urma urmei, este ceea ce gîndeşti, nu-i aşa?". După un timp îi cereau să scrie un eseu în care să lărgească lista şi să discute problemele mai în detaliu. Chinezii îi puteau folosi apoi numele şi eseul într-o emisiune radio antiamericană destinată frontului corean şi celui american. Deodată prizonierul se recunoaşte în situaţia de „colaborator" al inamicului. Conştient că a scris un eseu fără nici o ameninţare sau coerciţie puternică, el îşi poate schimba imaginea de sine pentru a o face coerentă cu fapta şi cu noua etichetă de „colaborator", ceea ce adeseori duce la alte acte colaboraţioniste (Cialdini, 1993, pp. 62 şi urm.).

Explicaţii de natură externă ale consistenţei, adiţionale celor interne:

a) Presiunea de a pune în acord imaginea de sine şi comportamentul cu percepţia celorlalţi despre noi.

Exemple

➲ Altă modalitate de a-i determina pe prizonieri la actele scrise cu caracter angajant: cenzura corespondenţei. Pentru a fi siguri că chinezii lasă scrisoarea să treacă de cenzură, americanii prizonieri includeau *mesaje pentru pace, afirmaţii despre tratamentul blînd la care erau supuşi, laude despre comunismul chinezesc*. Pe lîngă propaganda gratuită în exterior, aceasta servea la îndoctrinarea prizonierilor, care ajungeau sprijinitori ai cauzei chineze. De asemenea, concursurile de *eseuri politice* care se organizau în lagărele de prizonieri, premiate cu cîteva ţigări sau o bucăţică de fruct. Uneori - nu întotdeauna, pentru a nu trezi suspiciunea americanilor - erau premiate eseurile care susţineau SUA, dar din punctele de vedere chineze. Treptat, aceşti autori cîştigători orientau eseurile tot mai procomunist, pentru a-şi spori şansele de cîştig (întărirea pozitivă folosită pentru a declanşa un comportament). Chinezii ştiau apoi să exercite presiuni asupra celor care emiseseră o cît de slabă afirmaţie în favoarea lor.

b) Valorizarea consecvenţei, stima şi preţuirea de care se bucură cel consecvent şi desconsiderarea celui inconsecvent. Mai mult încă, persoana consistentă este percepută ca o persoană de caracter, inteligentă şi onestă, şi invers, cea cu credinţe, afirmaţii şi nevoi în dezacord este văzută ca o fiinţă confuză şi duplicitară. Stima de sine va alimenta tendinţa fiecăruia spre consistenţă.

c) O bună imagine de sine în percepţia publică. Autori de prestigiu ca Leon Festinger, Fritz Heider şi Theodore Newcomb consideră nevoia de consistenţă ca un factor motivaţional central al conduitei.

Oamenii au tendinţa naturală de a crede că o afirmaţie reflectă adevărata atitudine a persoanei care a făcut-o. Mai surprinzător este că ei continuă să creadă acest lucru chiar şi după ce află că persoana în cauză a fost constrînsă să facă acea afirmaţie.

Exemple

➲ Edward Jones şi James Harris le-au arătat unor subiecţi un eseu laudativ la adresa lui Fidel Castro. Unei jumătăţi le-au spus că autorul a scris din proprie iniţiativă eseul, celorlalţi că autorul a fost constrîns. Li s-a cerut să aprecieze sentimentele autorului. Ambele categorii de subiecţi au apreciat că sentimentele autorului sînt pro Castro, chiar dacă au ştiut că eseul fusese scris la comandă.

În concluzie, pentru obţinerea complianţei, cheia constă în producerea unui act (angajament) iniţial, preparator. După realizarea angajamentului (adică adoptarea unei poziţii sau atitudini), oamenii sînt mai dispuşi să accepte solicitările care presupun păstrarea angajamentului asumat.

Condiţiile eficienţei angajamentelor. Angajamentele sînt foarte eficiente pentru producerea unei acţiuni viitoare cînd sînt *active*, *publice*, în condiţii de *efort* şi percepute ca fiind *motivate intrinsec* (neconstrînse).

a) *Caracterul activ.* Imediat ce a fost efectuat un angajament activ, imaginea de sine este supusă la presiuni pentru coerenţă care vin din două direcţii: din interior este o presiune de a aduce imaginea de sine în acord cu acţiunea, din afară - presiunea de a o pune în acord cu percepţia celorlalţi despre noi.

Exemple

➲ După ce în SUA s-a votat legea care îi permitea cumpărătorului să restituie bunul cumpărat şi să primească banii înapoi, mulţi cumpărători au dat curs acestei posibilităţi. Atunci unele firme au descoperit un truc psihologic: contractul de vînzare este completat de client, nu de vînzător.

➲ Mari companii, ca Procter & Gamble sau General Foods, organizează permanent concursuri în care clienţii laudă cîte un produs sau firma, începînd cu cuvintele: „Îmi place acest produs/produsele firmei X pentru că...".

b) *Caracterul public* (atunci cînd comportamentul este sub privirea cuiva ori îţi declini identitatea) *versus* caracterul privat, confidenţial sau anonim al actului. Caracterul public ridică gradul de angajare. Cînd cineva ia o poziţie vizibilă pentru ceilalţi, apare imboldul de a-şi menţine poziţia pentru a *părea* o persoană coerentă (consecventă). De dragul aparenţelor, cu cît o atitudine este mai publică, cu atît va fi mai rezistentă la schimbare. Tactica angajamentului public este foarte eficientă pentru persoanele cu un înalt nivel al mîndriei personale sau al conştiinţei de sine publice.

Exemple

➲ Dacă semnezi o petiţie pentru păstrarea cîinilor comunitari şi îţi menţionezi clar numele şi datele personale de identificare, te simţi mult mai angajat decît atunci cînd îţi pui doar semnătura ilizibilă.

➲ Multe clinici de slăbire le cer noilor pacienţi să se angajeze în scris că vor slăbi şi să le arate aceste hîrtii cît mai multor prieteni, rude, vecini. Operatorii clinici raportează că tehnica respectivă reuşeşte acolo unde toate celelalte eşuează.

c) *Caracterul costisitor, în condiţii de efort*, al actului corelează direct proporţional cu gradul angajamentului. Efortul implicat într-un angajament este direct proporţional cu forţa de influenţare a atitudinilor persoanei care l-a făcut. Persoanele care întîmpină mari probleme sau dureri pentru a obţine ceva tind să-l preţuiască mai mult decît persoanele ce obţin acelaşi lucru cu efort minim.

Exemple

➲ Se cunosc multe exemple de ritualuri de iniţiere (a adolescentului ca adult la unele popoare primitive, a proaspătului student, în unele universităţi americane, a viitorului sectant etc.) chinuitoare, periculoase sau chiar fatale. Aceste ritualuri rezistă cu înverşunare tentativelor de abolire care vin de la cei din jur. Astfel de acte ajută la supravieţuirea grupului, pentru că viitorii membri vor aprecia grupul şi activităţile lui ca mai valoroase şi atractive.

➲ Banii cîştigaţi prin muncă sînt mult mai preţuiţi decît cei primiţi în dar. Povestea spune că un fecior cam leneş a fost alungat de acasă de tatăl său, care i-a spus să se întoarcă numai după ce va fi cîştigat el singur, prin munca lui, o sumă frumuşică de bani. Mama însă i-a dat bani pe ascuns şi, după un timp, băiatul s-a prezentat la tatăl său: „Iată, tată, bani cîştigaţi de mine". Tatăl i-a luat şi i-a aruncat în foc, urmărind reacţia băiatului, care, evident, nu a fost deloc impresionat, apoi l-a alungat din nou, cu acelaşi consemn: „Să te întorci numai după ce vei cîştiga bani prin munca ta". Istoria s-a repetat. A doua oară însă, feciorul s-a prezentat la tatăl său cu bani pe care-i cîştigase muncind din greu la un stăpîn. Tatăl său a dat să-i arunce şi pe aceştia în foc, dar acum băiatul i-a prins din zbor, îngrozit. Tatăl a ştiut astfel că băiatul nu-l mai minţea, pentru că un bun dobîndit cu trudă este mult mai preţuit decît unul obţinut fără efort.

d) *Opţiunea proprie/internă* este un factor care sporeşte puterea angajamentului mai mult decît primii trei la un loc. Acceptăm responsabilitatea internă pentru un comportament atunci cînd considerăm că am decis să-l realizăm în absenţa unei presiuni externe puternice. Or, o recompensă mare constituie o astfel de presiune externă puternică. Ca atare, nu ne vom simţi angajaţi la acel comportament. Forţa angajamentului creşte în condiţiile unei întăriri slabe. Ca atare, nu vom folosi întăriri (stimulente sau ameninţări) puternice.

Exemple

➲ Chinezii le acordau premii ridicol de mici cîştigătorilor concursurilor de eseuri politice, deşi voiau să atragă un număr mare de participanţi. Prizonierul care a scris comentarii antiamericane nu putea afirma că a făcut-o de dragul recompensei.

➲ Vreţi ca unul dintre colegi sau subalterni să vă introducă în calculator datele unui raport. Îi puteţi cere aceasta prin diferite grade de stimulări (recompense sau sancţiuni). Cea mai slabă, dar cea mai generatoare de libertate, mai angajantă pentru el ar suna cam aşa: „Vivi, mi-ar prinde foarte bine dacă ai accepta să-mi introduci datele în calculator. Dar, bineînţeles, tu hotărăşti, faci cum vrei". Nivelul mai înalt de stimulare: „Vivi, mi-ar prinde foarte bine dacă ai accepta să-mi introduci datele în calculator. Dacă faci asta, îţi dau o bere/îţi dau cîteva ore libere". În fine: „Vivi, o să introduci datele astea în calculator, că nu are cine să o facă. Dar eu o să-ţi împrumut cele 20 de milioane pe care mi le-ai cerut, fără dobîndă/o să te mut să lucrezi singur în biroul cel nou".

➲ Subiecţi adulţi (studenţi) au acceptat, în condiţii de deplină libertate, să suporte şocuri electrice dureroase, să se lipsească de hrană şi apă, să spună la televizor contrariul a ceea ce gîndeau. Copiii suportă de la egalii lor lovituri uneori traumatizante, dacă acestea ţin de regula jocului.

Exerciţii

➲ Imaginaţi-vă că nu vă puteţi mobiliza să învăţaţi la un examen important pentru care mai aveţi mai puţin de o săptămînă. Utilizînd cunoştinţele despre procesul de angajare, descrieţi ceea ce puteţi face ca să vă motivaţi. Explicaţi de ce acţiunile la care vă gîndiţi ar putea fi eficiente.

➲ Nunţile româneşti sînt ceremonii mari şi de durată. Care dintre elementele unei nunţi româneşti pot fi privite ca factori de provocare a angajamentului pentru miri şi familiile lor?

2. *Principiul reciprocităţii*. Un comportament al sursei, perceput ca binevoitor de către ţintă, o face pe aceasta din urmă să accepte solicitarea şi să răspundă printr-un serviciu şi mai mare. Deci: serviciul reciproc este un răspuns la un *act binevoitor* al sursei. Cîştigul constă în diferenţa dintre cele două servicii schimbate. Strategia ar consta în a oferi ceva înainte de a formula cererea (vezi tehnicile „donaţie-cerere", „mostra gratuită" şi „tîrguiala").

Exemple

➲ O sectă religioasă orientală strîngea fonduri în SUA: un sectant complet ras în cap şi înveşmîntat în togă albă, în aeroport, oferea unor pasageri intuiţi de el ca accesibili cîte o floare, pe care aceştia o acceptau, bineînţeles. Imediat după aceea le oferea revista sectei, contra unei mici donaţii.

➲ Pe stradă eşti rugat să semnezi într-un registru petiţia către autorităţi, apoi ţi se dă o insignă şi, în cele din urmă, ţi se cere o donaţie „nesemnificativă".

R. Cialdini (1993) ilustrează principiul reciprocităţii cu experimente şi întîmplări.

Exemple

➲ În 1976, un profesor universitar a făcut un experiment. A expediat felicitări de Crăciun unor persoane necunoscute. Aproape toate i-au răspuns.

➲ Doi subiecţi trebuiau să evalueze nişte picturi. Unul era asistentul autorului, complice. Fiecărui subiect din lotul experimental asistentul îi făcea un mic serviciu, fără a-l face pe acela să se simtă obligat: ieşea din cameră cîteva minute şi se întorcea cu două sticle de coca-cola, spunînd: „L-am întrebat pe experimentator dacă pot lua o sticlă de coca-cola şi a fost de acord, aşa că ţi-am adus şi ţie una". După evaluarea tablourilor, asistentul îi cerea să-i cumpere cu 25 de cenţi bucata cît mai multe bilete de autobuz folosite, pentru că astfel putea să intre în posesia unui premiu de 50 $. Cei cărora li se făcuse minorul serviciu au cumpărat de două ori mai multe bilete folosite decît lotul de control.

Aronson-Bibesfeldt (1975) relatează o întîmplare din primul război mondial. Se obişnuia ca unii soldaţi să treacă linia frontului şi să captureze cîte un inamic pe care să-l predea superiorilor lor pentru interogatorii. Într-o seară, un soldat german experimentat în astfel de operaţiuni a pătruns în şanţul inamic şi a surprins un soldat singur, care tocmai mînca. L-a dezarmat fără probleme, dar atunci s-a întîmplat ceva care i-a salvat viaţa prizonierului: acesta i-a întins agresorului o bucată din pîinea sa. Evident, soldatul german n-a mai avut puterea morală de a-l lua cu sine şi l-a eliberat, întorcîndu-se cu mîinile goale la superiorii săi nerăbdători.

Efectul este atît de puternic încît nu este afectat de antipatia sau lipsa de simpatie pentru partener. Explicaţia principiului este dublă: pe de o parte, suportăm presiuni interne spre a da curs reciprocităţii şi a ne achita de datoria resimţită, impuls rezultat din educaţia în acest spirit; sentimentul de a avea datorii este neplăcut, iar eliberarea de el o vedem posibilă doar prin achitarea datoriei. Disconfortul este atît de mare, încît deseori persoana întoarce un serviciu mai mare decît cel primit. Pe de altă parte, suportăm presiuni sociale pentru conformarea la normă: neplata datoriei este condamnată, datornicul repudiat. În cazul în care obiectul actului de reciprocitate este o concesie, se observă şi beneficii adiacente: sentimentul unei mai mari responsabilităţi, al stimulării stimei de sine (cel pe care l-ai determinat să-ţi facă o concesie capătă sentimentul că a decis soarta acordului final) şi, de asemenea, sentimentul de adeziune la decizie, rezultatul negocierii, înţelegerii, ceea ce-l va face să fie mai implicat şi stabil în respectarea acordului. Aceste efecte plăcute sînt motivele pentru care persoana nu numai că îşi menţine promisiunea, ci, mai mult, se angajează în alte acţiuni în acelaşi spirit.

R. Cialdini (1993) a formulat un corolar al principiului reciprocităţii: *norma concesiilor reciproce*, conform căreia resortul influenţei constă în iluzia care i se creează persoanei-ţintă că solicitatorul a abandonat o cerere relativ importantă pentru a-i solicita un lucru de mai mică însemnătate. Ca atare, ea se simte obligată să facă concesia, iar aceasta nu reprezintă altceva decît îndeplinirea serviciului dorit de sursă (tehnica „uşa în nas").

Freedman ş.a. (1967) au studiat cu ajutorul metodei experimentale o strategie eficientă, apropiată de cele bazate pe principiul reciprocităţii: provocarea sentimentului de *vinovăţie* înainte de formularea cererii. Indivizii care trăiesc acest sentiment sînt mai înclinaţi să cedeze, pentru că percep îndeplinirea cererii ca pe o conduită ce compensează şi şterge vinovăţia.

Exemple

➲ Cumpărătoarea unui autoturism s-a simţit vinovată la gîndul că ar fi putut da impresia că vrea să profite de neatenţia vînzătorului pentru a cumpăra maşina la un preţ mai mic decît cel real. De fapt, vînzătorul folosise tehnica *low-ball*, menţionînd abia după ce clienta anunţase că se hotărîse să cumpere maşina că, de fapt, maşina costă mai mult, pentru că el „uitase" să includă şi preţul unui anumit accesoriu.

În rezumat, explicaţiile principiului reciprocităţii sînt următoarele:

a) nevoia de a ne achita datoriile (nevoie interiorizată prin educaţie, nesatisfacerea ei conducînd la disconfort intern, dar întreţinută şi de presiunile externe actuale pentru onorarea obligaţiilor sociale);
b) perceperea unui sacrificiu la agentul de influenţă;
c) trăirea sentimentului de vinovăţie (Freedman ş.a., 1967).

Exerciţii

➲ Să presupunem că vreţi ca un anumit profesor să-şi consacre o oră ca să vă îndrume la lucrarea de licenţă. Scrieţi o scrisoare în care să folosiţi complianţa pentru a vă mări şansele de a-l convinge. Ce trebuie să evitaţi cu grijă cînd faceţi prima solicitare?

➲ Într-un studiu efectuat de Barry şi Kanouse în 1987, nişte medici au fost solicitaţi prin poştă să completeze un chestionar, contra cost. Cei care au primit 20 $ o dată cu chestionarul l-au completat în proporţie de 78% şi l-au expediat înapoi. Dintre cei cărora li s-a spus că vor primi banii ulterior, au completat chestionarul numai 66%. Cum putem explica aceasta prin regula reciprocităţii? (Cialdini, 1993, p. 49).

3. *Principiul validării sociale*. Principiul afirmă că noi considerăm corect ceea ce ceilalţi oameni consideră a fi aşa. De obicei, dacă o mulţime de oameni fac un anumit lucru, simţim că ceea ce fac ei este corect. Producătorii TV folosesc înregistrări cu un public care rîde („rîsete în conservă"), deoarece au constatat două lucruri: telespectatorii rîd mai îndelung, iar spectacolul este mai bine cotat. Noi ne-am format, în timp, automatismul sau conexiunea dintre spectacolul cu umor real, autentic, de calitate şi reacţia de rîs a spectatorilor. Auzul rîsetului artificial ne declanşează automatismul: rîsetul celorlalţi - umor bun.

Exemple

➲ Reclamele ne anunţă că un produs este „foarte căutat pe piaţă" mai degrabă decît să ne vorbească despre calităţile produsului respectiv. „Dacă lumea îl cumpără, înseamnă că este bun", gîndim noi.

➲ Cei care strîng fonduri prin colectă publică fac publice liste lungi cu donatorii. Mesajul este clar: „Priveşte la mulţimea de oameni care au dat bani. Cu siguranţă că aşa este corect".

a) O primă condiţie pentru instalarea principiului validării sociale este *nesiguranţa*. Tesser, Campbell şi Mickler (1983, *apud* Cialdini, 1993, p. 106) au arătat că, atunci cînd sîntem nesiguri, cînd situaţia este neclară sau ambiguă, cînd domneşte nesiguranţa, sîntem mai dispuşi să privim sau să acceptăm acţiunile celorlalţi ca fiind corecte.

Cînd examinăm reacţiile celorlalţi oameni pentru a ne clarifica incertitudinea, trecem cu vederea un fapt neevident, dar important: şi acei oameni caută dovada socială. Astfel, în situaţiile ambigue se poate produce fenomenul fascinant numit *ignoranţă pluralistă*.

Foarte des o urgenţă se dovedeşte a nu fi chiar o urgenţă. Omul întins pe trotuar o fi avut un atac de cord sau este doar un beţiv care doarme? Ţipetele din apartamentul vecin sînt rezultatul unui atac pentru care trebuie chemată poliţia sau este vorba doar de o ceartă conjugală pentru care chemarea poliţiei nu ar fi indicată? Ce se petrece? În astfel de situaţii de incertitudine, avem tendinţa firească de a privi în jur la ceea ce fac ceilalţi, ca să ne orientăm. Din modul în care ceilalţi martori reacţionează putem afla dacă evenimentul este sau nu este o urgenţă. Dar şi ceilalţi fac acelaşi lucru, ceea ce zădărniceşte intervenţia salvatoare. Şi, întrucît fiecare vrea să-şi ascundă faţă de ceilalţi confuzia, face această inspecţie cu o privire rapidă, camuflată. Ca atare, fiecare are ocazia să-i vadă pe cei din jur liniştiţi şi pasivi. În starea de ignoranţă colectivă fiecare decide că, atît timp cît nimeni nu dă atenţie întîmplării, nu este nimic în neregulă. Între timp, pericolul se poate intensifica pînă la punctul în care cineva, neinfluenţat de aparenţa calmă a celorlalţi, reacţionează (Latane şi Darley, 1968, *apud* Cialdini, 1993, p. 108).

Exemple

➲ A fost foarte mult dezbătut cazul uciderii, în stradă, noaptea, a unei tinere care se întorcea de la lucru - Catherine Genovese, 1964. Atacatorii au revenit de trei ori în jumătate de oră pînă au înjunghiat-o mortal, în ţipetele victimei şi cu 38 de vecini care priveau din spatele ferestrelor fără ca vreunul să sune la poliţie.

b) A doua condiţie pentru principiul validării sociale este *similaritatea*: principiul are mai multe şanse să se afirme dacă oamenii pe care-i observăm ne sînt asemănători ori îi considerăm ca asemănători nouă. Cei care lucrează în publicitate ştiu că cel mai sigur mod de a-i determina pe oamenii obişnuiţi, care constituie segmentul majoritar de clienţi, să cumpere un produs este de a-i convinge că alţi oameni obişnuiţi îl apreciază şi folosesc.

În virtutea acestui principiu, rezumă Pérez şi Boncu (1996), agentul de influenţă încearcă să facă ţinta să creadă că alţii, similari cu ea, ar da curs cererii. Ca atare, mesajul cuprinde informaţii cu privire la aceste modele care s-au conformat deja.

În rezumat, explicaţiile principiului validării sociale sînt:

- nesiguranţa, care conduce la ignoranţă pluralistă;
- similaritatea.

Exerciţii

➲ Dacă aţi avea de ţinut o conferinţă în faţa cardiacilor pe tema măsurilor de prim ajutor, ce paşi le-aţi recomanda pentru a obţine ajutor de la cei din jur cînd au o criză de inimă într-un loc public?

4. *Principiul autorităţii*. Autoritatea, indiferent de formă, induce obedienţa şi prin aceasta deschide poarta complianţei. O dată ce realizăm că supunerea la autoritate este de obicei recompensată, este uşor să ne permitem confortul supunerii automate. Nu trebuie să gîndim, deci nu gîndim, ci reacţionăm.

Exemple

➲ Un medic a prescris nişte picături în urechea dreaptă a unui pacient care avea o infecţie locală însoţită de dureri. Din grabă, a scris prescurtat şi asistenta a înţeles că trebuie să pună picăturile în anus, ceea ce a şi făcut.

Acelaşi efect îl au şi simbolurile autorităţii. Astfel, ne insuflă respect şi complianţă îmbrăcămintea: culorile de alb (în medicină), negru (la preoţi), verde (armată) sau albastru (poliţie) fac ca refuzul unei solicitări de la o astfel de persoană să fie extrem de dificil. Respect şi complianţă insuflă un costum bine croit.

Exemple

➲ Într-un experiment din Texas, 1955, un individ trecea strada printr-un loc nepermis, dar o dată era îmbrăcat într-un costum foarte elegant şi cu cravată, iar în a doua variantă - în cămaşă şi blugi. De 3,5 mai mulţi trecători s-au angajat în acea traversare ilegală, urmîndu-l, atunci cînd era îmbrăcat în costum.

Cele două tipuri de autoritate aparentă sînt combinate în escrocheria numită *schema examinatorului bancar*.

Exemple

➲ Ţinta poate fi oricine, dar de obicei victimele sînt bătrîni care locuiesc singuri. Pretinsul examinator este într-un costum clasic cu vestă, elegant şi sobru, pedant, cu pantofi clasici. Îi explică victimei că un funcţionar de la bancă este suspectat de nişte tranzacţii incorecte şi că ea ar putea fi una dintre victimele funcţionarului. Examinatorul o roagă să-i ajute pe controlori să cerceteze cazul în mod discret: să meargă la bancă şi să-şi lichideze contul, pentru ca ei să-l urmărească pe suspect în momentul în care ea trece prin faţa biroului funcţionarului pretins necinstit. Apoi o însoţeşte acasă şi aşteaptă telefonul de la echipa de audit. Acest telefon este dat tîrziu, după închiderea băncii, fapt pentru care examinatorul se oferă să cheme un „gardian bancar", care soseşte de asemenea în uniformă, pentru a-i depune banii la loc în cont, astfel încît victima să nu se mai deranjeze a doua zi. Bineînţeles că acesta pleacă definitiv.

Respect insuflă automobilele luxoase, ca simboluri ale autorităţii materiale întruchipate de bunăstare.

Exemple

➲ Într-un experiment (1968), la un semafor pe verde, un automobil întîrzia să pornească. În varianta automobilului mare, scump şi luxos, 50% dintre şoferi nu au claxonat deloc, alţii au claxonat, dar după ce au aşteptat mult mai mult decît în varianta a doua, cînd automobilul era vechi şi mic. Acum, nerăbdarea şoferilor se manifesta prin cel puţin o apăsare de claxon imediat după schimbarea culorii, dacă nu prin mai multe.

O persoană cu o funcţie superioară este percepută ca mai înaltă. Această asociaţie între dimensiuni şi statut poate fi exploatată de profesioniştii complianţei.

În rezumat, explicaţiile principiului autorităţii constau în:

a) autoritatea în sine;
b) simboluri ale autorităţii, cum sînt: îmbrăcămintea (uniforma) şi dimensiunile mari (ale birourilor, automobilelor).

Exerciţii

➲ Amintiţi-vă de căpitanism, o cunoscută manifestare a obedienţei faţă de autoritate. Dacă aţi fi un căpitan de aeronavă, ce aţi face ca să micşoraţi această tendinţă potenţial dezastruoasă?

➲ De ce credeţi că în societate s-a dezvoltat relaţia dintre mărime şi statut (cu cît şeful are un rang mai înalt, cu atît el ocupă o încăpere mai spaţioasă, un birou mai mare, are o maşină mai impozantă)? Găsiţi vreun motiv pentru care această relaţie s-ar putea modifica în viitor? Dacă da, prin ce procese?

➲ Să presupunem că lucraţi într-o agenţie de publicitate şi că trebuie să creaţi o reclamă TV pentru un produs care are mai multe calităţi, dar şi un punct slab. Dacă doriţi ca publicul să ia în consideraţie calităţile, veţi menţiona şi defectul? Dacă l-aţi menţiona, aţi face acest lucru la începutul, la mijlocul sau la sfîrşitul reclamei? Din ce motiv aţi proceda aşa?

5. *Principiul atractivităţii*. Oamenii au tendinţa să răspundă afirmativ la solicitările persoanelor pe care le cunosc sau le plac (chiar dacă sînt străine). Persoanele plăcute la vedere sînt mai convingătoare şi eficiente în schimbarea opiniilor şi atitudinilor auditoriului. Ambele sexe răspund identic.

Motivele atracţiei sînt:

a) frumuseţea fizică;
b) asemănarea;
c) complimentele;
d) familiaritatea;
e) condiţionarea şi asociaţia cu ceva care are o anumită încărcătură emoţională.

a) *Frumuseţea fizică*. Le atribuim indivizilor plăcuţi la vedere calităţi ca talentul, bunătatea, sinceritatea şi inteligenţa. Ulterior, facem aceste aprecieri fără a mai fi conştienţi de rolul jucat în procesul respectiv de atractivitatea fizică.

Exemple

➲ În alegerile din Canada, în 1974, candidaţii cu înfăţişare atrăgătoare au obţinut de 2,5 ori mai multe voturi decît cei neatractivi. Interesant este că alegătorii neagă cu putere că în opţiunea lor ar fi contat cîtuşi de puţin frumuseţea fizică (73%).

➲ O altă cercetare a arătat că efectul atracţiei se manifestă şi la interviurile de încadrare, deşi intervievatorii neagă acest lucru.

➲ De asemenea, în sistemul judiciar persoanele se bucură de un tratament foarte favorabil; mai mult încă, un acuzat care este pe placul juriului are toate şansele să fie achitat.

➲ Vînzătorii din magazine sînt selectaţi pe acest principiu şi atent îmbrăcaţi.

➲ O cercetare a găsit că învăţătorii îi consideră mai inteligenţi pe copiii frumoşi şi consideră obrăzniciile lor ca fiind mai puţin grave.

➲ Persoanele cu frumuseţe fizică sînt mai rar acuzate de crimă, găsesc mai lesne o slujbă, obţin salarii mai mari şi sînt considerate mai amabile, interesante şi competente.

b) *Asemănarea*. Ne plac oamenii care seamănă cu noi. Asemănarea poate fi de orice natură: religia, vîrsta, convingerile politice, fumatul, opiniile, trăsăturile de personalitate, studiile sau stilul de viaţă, îmbrăcămintea. Profesioniştii în complianţă mai pot face şi altceva: pretind că au aceleaşi studii şi interese ca ale noastre.

Exemple

➲ Vînzătorii de automobile procedează astfel, după ce culeg informaţii din fişa clientului sau prin observaţii directe. De asemenea, agenţii de asigurări.

c) *Complimentele*. Cînd îi aduci cuiva la cunoştinţă că îl placi, el răspunde prin atracţie faţă de tine şi complianţă. „Tactica complimentării şi politeţii" se bizuie pe realitatea că îţi vine mai greu să-i refuzi ceva unei persoane politicoase şi amabile şi pe aceea că orice om este cît de cît sensibil la laude. Lauda trebuie să se adreseze unor însuşiri existente pentru a nu degenera în linguşire şi/sau a rata intenţia.

Exemple

➲ Andrei nu mă refuză niciodată cînd îi cer să-mi *traducă din limba engleză*. Tot timpul sînt drăguţă cu el, îi spun că nu ştiu pe cineva care să cunoască limba engleză mai bine ca el, că inteligenţa lui este mult peste medie.

➲ Lucram la o fundaţie în grupe de cîte doi studenţi. Partenerul meu se eschiva mai tot timpul de la activităţile care-i reveneau, pasîndu-mi-le într-un mod pe care nu-l puteam refuza: „Nu-i aşa că ţi-ar plăcea să faci tu cutare lucru? Eşti foarte pricepută şi ai reuşi mai bine decît mine".

d) *Familiaritatea*. De regulă ne plac lucrurile familiare. Familiarizarea cu un obiect, piesă artistică, persoană etc. îl face pe individ să le atribuie o mai mare încredere şi preţuire şi să le întîmpine cu o atitudine mai favorabilă (un cîntec auzit de cîteva ori ni se pare mai frumos decît altul la prima audiţie). Tehnica este înfăptuită prin impunerea insistentă a subiectului respectiv în atenţia publicului.

Exemple

➲ Familiaritatea influenţează şi opţiunile electorale, cetăţeanul alegîndu-l pe cel al cărui nume îi sună cunoscut. La această familiarizare contribuie *apariţiile publice* repetate ale unui om politic, inclusiv scandalurile legate de persoana sa, *reclama* agresivă a unui anumit produs.

e) *Condiţionarea şi asociaţia cu ceva care are o anumită încărcătură emoţională* (plăcut/neplăcut) sau cu prieteni. O asociaţie nevinovată, fără o relaţie cauză-efect, cu ceva plăcut sau neplăcut va influenţa sentimentele celorlalţi despre noi.

Exemple

➲ Cînd adoratul de către public Michael Jackson a concertat în ţara noastră, preşedintele Iliescu, atunci în deficit electoral, s-a aţişat alături de star. Nadia Comăneci a îndeplinit, involuntar, acelaşi rol, cînd şi-a celebrat căsătoria în România.

➲ Un prezentator TV la rubrica meteo este antipatizat şi blamat în mod deschis, chiar şi prin e-mail, de toate anomaliile climaterice (inundaţii, furtuni).

➲ În Persia antică, mesagerii imperiali care aduceau vestea victoriei în luptă erau trataţi ca eroi, cu toate onorurile şi plăcerile, dar, dacă aduceau vestea înfrîngerii, erau ucişi pe loc.

➲ Modelele feminine superbe care stau lîngă automobil la un tîrg auto sînt acolo pentru că experţii în publicitate ştiu că o parte din frumuseţea şi dezirabilitatea lor se va transfera asupra maşinii.

➲ O persoană care simte că imaginea sa publică s-a deteriorat începe intuitiv să-şi facă publică apropierea de persoane în vogă, de succes şi să-şi ascundă relaţiile cu rataţii.

Oamenii cred că avem aceeaşi personalitate ca prietenii noştri (zicala: „Spune-mi cu cine te însoţeşti ca să-ţi spun cine eşti" are valoare de postulat pentru mulţi dintre noi).

Exerciţii

➲ Să presupunem că vreţi ca persoana care stă lîngă dvs. în această sală de curs să vă placă/simpatizeze mai mult. Folosind factorii descrişi în acest capitol, arătaţi cum puteţi aranja viitoarea sosire ca să vă atingeţi acest scop.

6. *Principiul ofertei limitate/al resurselor insuficiente/al rarităţii/al fructului oprit*. Conform principiului rarităţii, oamenii preţuiesc mai mult oportunităţile care sînt mai puţin accesibile. Utilizarea acestui principiu în influenţa socială poate fi observată în tehnicile de complezenţă ca *numerus clausus* şi „termenul-limită", prin care manipulatorii caută să ne convingă că accesul la ceea ce ne oferă ei este restricţionat de cantitate sau timp.

Exemple

➲ Tactica *numerus clausus* pentru produsele despre care este informat clientul: acesta intră în magazin şi se arată interesat de un produs. Vînzătorul se apropie de el şi îl informează că, din păcate, acela este ultimul exemplar şi tocmai a fost vîndut unui alt client. Omul nostru devine brusc foarte interesat şi insistă ca vînzătorul să mai caute un exemplar prin magazie. Vînzătorul acceptă, însă întreabă: „Dar dacă mai găsesc unul, îl cumpăraţi?". Clientul răspunde că da. Bineînţeles că vînzătorul se întoarce cu obiectul respectiv, dar în mînă are şi un contract. Clientul nu mai poate da înapoi, deşi este posibil ca între timp să-i mai fi scăzut entuziasmul.

Principiul resurselor limitate are două explicaţii. Mai întîi, pentru că lucrurile greu de dobîndit sînt de obicei mai valoroase, disponibilitatea unui item poate servi ca indiciu pentru calitatea sa. În al doilea rînd, pe măsură ce lucrurile devin mai puţin accesibile, noi ne pierdem din libertăţi. Conform teoriei reactanţei psihologice, noi răspundem la pierderea libertăţilor printr-o dorinţă mai mare decît înainte de a le avea (inclusiv bunurile şi serviciile asociate acelei libertăţi). J.W. Brehm (1966) defineşte astfel reactanţa: o stare de motivaţie negativă, tradusă prin rezistenţa la influenţă în condiţiile

în care individul percepe o ameninţare de restricţionare a libertăţilor individuale. Presiunea socială poate duce la efectul invers celui scontat. Adultul manifestă o puternică tendinţă de a reacţiona împotriva restricţiilor libertăţii de acţiune. În adolescenţă, această tendinţă ia o formă deosebit de rebelă. Amestecul părinţilor intensifică dragostea, deşi uneori se înmulţesc şi certurile.

Exemple

➲ Înainte de 1989, cărţile bune erau vîndute numai pe bază de relaţii şi bacşişuri, „pe sub mînă". Eu, cel puţin, am citit multe cărţi de beletristică şi de cultură generală care nu mă interesau nemijlocit în profesia mea, dar ştiusem că au apărut, lumea se bătea pentru ele, deci „trebuia" să le procur şi să le citesc. Acum sînt accesibile şi nu mă mai tentează nici intrarea în librărie.

Limitarea accesului la un mesaj (prin cenzură sau alt gen de restricţii) îi face pe indivizi mai doritori să-l primească şi mai favorabili acelei informaţii. Descoperirea cea mai interesantă este că indivizii devin mai dispuşi să dea crezare informaţiei prohibite, chiar dacă nu au primit-o încă (de exemplu, ideile politice ale unui grup necunoscut pot fi mai bine cunoscute şi acceptate de public dacă autorităţile le cenzurează înainte de a fi publicate). Cărţile, filmele care au menţiunea că sînt interzise copiilor/tinerilor sub 18 ani sînt mai căutate de aceste categorii de vîrstă. O informaţie unicat (despre care credem că nu o mai găsim în altă parte) este mai credibilă.

Cenzura unui material stimulează dorinţa de a primi acea informaţie şi dispoziţia de a-i acorda încredere.

Exemple

➲ Grupările politice de opoziţie abile au mai multe şanse să capete audienţă la public dacă reuşesc să determine guvernul să le cenzureze ideile, după care le publică.

➲ Filmul pus la zid de critică face săli pline. Cu cîteva decenii în urmă, acesta a fost cazul unei pelicule în care juca Margareta Pîslaru (*O fată minunată*). În urma scandalului pe care l-a provocat în rîndul criticilor, toată studenţimea Iaşiului l-a vizionat, iar eu am rămas şi acum cu regretul că n-am reuşit să văd proporţiile acelui kitsch.

Principiul ofertei limitate este mai eficient cînd sînt îndeplinite două condiţii: limitarea este recentă, nu veche, şi sîntem în competiţie cu alţii.

Exerciţii

➲ În 1983 şi 1984, la Crăciun, cea mai căutată jucărie a fost păpuşa „Cabbage Patch Kid", dar care a fost scoasă la vînzare în număr extrem de limitat. Din ceea ce ştiţi despre principiul rarităţii, explicaţi de ce oamenii au plătit pentru ea pînă la 900 $ la licitaţiile publice, cînd în magazin costa doar 23 $?

➲ Timp de peste un deceniu, mesajul principal al unei campanii agresive pentru ţigările Virginia Slims era că femeia modernă a parcurs un drum lung de la vremurile de odinioară, cînd i se impunea prin normele sociale să fie supusă. Acum, spunea reclama, femeia nu trebuie să se mai simtă îngrădită de constrîngerile demodate la adresa independenţei sale. Indiferent de opinia dvs. faţă de fumat, folosiţi-vă cunoştinţele despre reactanţa psihologică pentru a explica de ce, în toată acea perioadă de campanie, procentajul fumătorilor a crescut numai la adolescente (Cialdini, 1993, p. 221).

7. *Structurile mintale automate* sînt pattern-uri fixe de acţiune, scurtcircuite mintale, automatisme care se desfăşoară pe modelul stimul-răspuns, fără intervenţia analizei conştiente. La un prim contact cu o situaţie, persoană, obiect, noi le identificăm prin cîteva elemente-cheie, iar modul în care ne comportăm este asociat cu răspunsul nostru în mod inconştient şi involuntar, conexiune care se consolidează la fiecare repetiţie (deşi uneori este suficientă o singură experienţă). La o situaţie-stimul reacţionăm în consecinţă, standard, aşa cum am fost învăţaţi prin diferite forme de întărire. Automatismele sînt necesare în lumea complexă în care trăim, pentru că asigură rapiditatea reacţiei şi intervenţiei noastre, pe de o parte, şi ne scutesc de un efort cognitiv evaluativ la fiecare reapariţie a circumstanţei respective, pe de altă parte. Eroarea pe care o putem face şi pe care o speculează agenţii de influenţă este aceea de a reacţiona declanşînd „banda înregistrată" la un singur indiciu al situaţiei-stimul, semn prin care noi credem că am identificat stimulul real. Practicanţii influenţei sociale ne pot expune în mod voit la astfel de erori.

Exemple

➲ Stereotipul scump – bun ne face să credem că întotdeauna ceea ce are un preţ ridicat este neîndoielnic şi valoros şi ne-a fost inculcat din copilărie: obţii ceea ce plăteşti. Conexiunea automată este exploatată de unii comercianţi abili: bijuteriile cu o etichetă greşită, arătînd un preţ de două ori mai scump, s-au vîndut rapid, după ce vînzătoarea nu reuşise să se debaraseze de ele prin reclamă şi preţuri scăzute.

➲ „Pentru că" inclus în solicitarea care ne este adresată are darul de a ne influenţa să răspundem favorabil, întrucît ni s-a explicat motivul. S-a constatat că oamenii sînt foarte sensibili la acest lucru (vezi experimentul cu solicitarea de a i se ceda rîndul în faţă la xerox, „pentru că...") şi, curios, nu numai la explicaţia în sine, ci şi la termenii care de obicei anunţă că ceea ce urmează este o explicaţie, motivare a solicitării: „pentru că"/„deoarece"/„întrucît". Dacă se introduc aceste elemente-cheie urmate de ceva redundant sau, în orice caz, care nu are nici o legătură cu faptul de a explica, celălalt răspunde la fel de favorabil de parcă ar fi primit o explicaţie completă şi satisfăcătoare (vezi acelaşi experiment cu xeroxul).

➲ Setul expertului conduce la acceptarea, supunerea necondiţionată şi neverificată la cerinţele persoanei investite de noi cu autoritate ştiinţifică sau formală, de superior ierarhic (asistenta medicală). Un exemplu interesant este căpitanismul în aviaţie (într-un experiment, în 25% dintre situaţiile simulate, membrii echipajului nu au corectat eroarea căpitanului, complice al experimentatorilor).

În rezumat, erorile automatismelor apar cînd:

a) reacţionăm spontan la situaţia-stimul:
b) reacţionăm la situaţii-stimul doar similare, nu identice.

8. *Efectul de contrast* în percepţia unor elemente succesive. Este un mecanism psihologic care face ca acelaşi element (obiect, fenomen sau persoană) să poată fi văzut diferit în funcţie de natura celui care îl precedă: subevaluat după un antecedent foarte valoros, supraevaluat dacă succedă unuia foarte slab.

Exemple

➲ Vînzătorii ştiu că un client va accepta să plătească un preţ ridicat pentru accesorii (cămaşă, cravată, pantofi) dacă le cumpără imediat după ce a plătit costumul, şi nu în ordine inversă sau separat („Unde merge mia, merge şi suta").

➲ Un agent imobiliar obişnuia să-şi ducă clienţii mai întîi la una sau două case oribile, dar la suprapreţ. Apoi le arăta casa pe care voia, de fapt, să le-o vîndă.

Exerciţii (preluate din Cialdini, 1993, p. 17)

➲ Să presupunem că sînteţi avocatul unei femei care şi-a avariat maşina într-o groapă din carosabil, în oraş. Paguba nu este prea mare: cîţiva ruimenţi sparţi şi un amortizor. Ea a chemat în instanţă Primăria şi a cerut o despăgubire de 50 milioane lei. Folosind contrastul perceptual, ce aţi putea face la pledoarie pentru a determina instanţa de judecată să considere suma de 50 de milioane ca pe o recompensă rezonabilă, chiar mică?

➲ Comentaţi cugetările următoare, din perspectiva pericolului de a răspunde automat la stimulii din situaţie:

a) „Orice poate fi făcut cît se poate de simplu, dar nu mai simplu" (Albert Einstein).
b) „Cea mai mare lecţie a vieţii este aceea că pînă şi proştii au uneori dreptate" (Winston Churchill).

9. *Oamenii par a fi mai motivaţi de gîndul pierderii a ceva decît de cel al cîştigării unui lucru de aceeaşi valoare.*

Exemple

➲ În medicină, unele cercetări au ajuns la aceeaşi concluzie. Dacă fluturaşii adresaţi femeilor pentru prevenţia cancerului la sîn sună astfel: „Veţi pierde mai puţine şanse de a fi sănătoasă dacă veţi consacra cinci minute pe lună pentru un examen al pieptului", şi nu: „Veţi avea mai multe şanse de a fi sănătoasă dacă...", activitatea preventivă capătă eficienţă pe baza acestui principiu.

Principiile, mecanismele psihologice menţionate mai sus sînt inegale ca eficacitate, ca teren de eficienţă sau ca elaborare teoretică. De multe ori, din principiile mai mari, precum cel al angajamentului sau norma de reciprocitate, se pot detaşa mici mecanisme, bine delimitate, dar eficace. Lista este mai ales incompletă, dar e aproape imposibil să elaborezi un inventar exhaustiv de surse de inspiraţie pentru actele de influenţă socială care vizează obţinerea complianţei.

5.3. *Tehnici de influenţă socială pentru schimbarea atitudinilor şi/sau comportamentelor*

Exerciţii

➲ În următoarele pagini veţi găsi o înşiruire de tehnici de complianţă. Citiţi-le cu atenţie şi, pentru fiecare dintre ele:

a) Identificaţi principiul/principiile psihologice care le explică.
b) Notaţi, dacă vă amintiţi, un exemplu din experienţa dvs.
c) Gîndiţi-vă la modalităţile de contracarare a efectelor.

➢ *„Piciorul în uşă" clasic sau „manipularea Franklin" sau „piciorul în uşă" cu cerere explicită.* Tehnica „piciorul în uşă" are două variante: clasică (sau *cu cerere explicită*) şi *„piciorul în uşă" cu cerere implicită*. În varianta clasică „piciorul în uşă" etapele sînt următoarele: printr-o primă cerere explicită se obţine de la subiect un comportament nonproblematic şi puţin costisitor – într-un cadru de liberă alegere i se adresează o solicitare neînsemnată şi greu de refuzat. Urmează a doua cerere adresată subiectului, de asemenea explicită, invitîndu-l să emită o nouă conduită, mai costisitoare şi pe care n-ar fi realizat-o spontan. Subiectul va accepta mai uşor cererea noastră ulterioară, în pofida faptului că poate fi mai costisitoare. Cu alte cuvinte, pentru

a determina pe cineva să vă facă o concesie majoră, începeţi cu una minoră. După ce v-a dat un deget, îi cereţi toată mîna şi aveţi mai multe şanse să v-o dea decît dacă aţi fi cerut-o de la început. Mai degrabă este dispus să vă facă o favoare, un serviciu cel care v-a mai făcut unul decît cel care vă este dator pentru că dvs. i-aţi făcut anterior un bine. A vă bizui pe recunoştinţă e o iluzie, acesta este unul dintre mesajele manipulării „piciorul în uşă".

Exemple

➲ În camera Senatului Congresului american, Benjamin Franklin avea un adversar îndîrjit, pe care de multă vreme încerca să-l neutralizeze. S-a gîndit să şi-l apropie prin a începe să-i ceară ceva, un fleac pe care nu l-ar putea refuza fără să pară caraghios. Şi, pentru că a aflat că senatorul ostil avea în bibliotecă o carte rară şi valoroasă, l-a rugat, printr-o scrisoare prietenoasă, să i-o împrumute pentru cîteva zile. Senatorul nu l-a putut refuza, de altfel un refuz pe motive de adversitate politică ar fi fost sub demnitatea unui om cu educaţie ca el. Cînd i-a restituit-o, tot prin corespondenţă, a însoţit-o de un bileţel de mulţumire, dar şi cu probleme ridicate de carte care-l incitau. La prima întîlnire în public, adversarul i-a zîmbit de departe, s-a apropiat şi i-a întins mîna prietenește, acceptînd apoi şi o lungă discuţie pe tema cărţii şi nu numai (Ficeac, 1996).

➲ Poate că cel mai faimos experiment a fost cel în care cercetătorii au sunat la telefon un număr de cetăţeni şi le-au cerut să răspundă la cîteva întrebări despre calitatea săpunului pe care-l folosesc. Cei mai mulţi au fost dispuşi să-şi piardă ceva timp discutînd despre săpunurile pe care le utilizau. Peste cîteva zile, aceiaşi cercetători au sunat din nou, dar de data aceasta au cerut accesul în casă al unei echipe care să inventarieze toate produsele cosmetice pe care le aveau. Un procentaj de 52,8% au acceptat să le fie percheziţionată casa, permiţînd echipei să scotocească în toate încăperile şi chiar în sertare şi birou.

➲ Cetăţenii dintr-un cartier au fost rugaţi să accepte instalarea, pe trotuar, în faţa curţii, a unui panou mare de circulaţie: „Conduceţi cu prudenţă". Numai 17% au acceptat. În alt cartier, locuitorii au fost rugaţi să semneze o petiţie pentru înăsprirea regulilor de circulaţie preventive. Aproape toţi au semnat. După două săptămîni, aceeaşi echipă de cercetători i-a vizitat pe proprietarii care semnaseră şi le-a cerut să accepte panoul în faţa curţii. Au acceptat 51%.

➲ În liceu aveam un coleg foarte bun la fizică, relatează un student. Deşi foarte mulţi colegi îi solicitau ajutorul la extemporale, acesta nu-i ajuta şi nu permitea nimănui să copie după el. Cu cîteva zile înainte de teză, i-am cerut caietul lui de fizică pentru o zi, sub pretextul de a-mi copia o lecţie pe care, de altminteri, o aveam. El mi-a împrumutat caietul, iar la teză mi-a arătat cum se rezolvă o problemă la care mă împotmolisem.

➢ *„Piciorul în uşă" cu cerere implicită.* Cererea iniţială este tot explicită (o colegă vă roagă să-i ţineţi puţin teancul de dosare cît timp îşi caută cheile în geantă, ca să intre în birou), dar cealaltă, adresată imediat după prima, este implicită, comportamentul este solicitat de circumstanţe (străinul care tocmai trecea şi şi-a împrăştiat pe jos servieta cu un vraf de acte vă face să vă repeziţi şi să-l ajutaţi). De observat aici că cel de-al doilea comportament este în serviciul unui al doilea solicitant, neimplicat în prima solicitare. Primul act este actul „preparator" şi are rol de mărire a posibilităţii de producere a celui de-al doilea, actul „aşteptat". Este important ca actul preparator să fie provocat în condiţii de totală iluzie a libertăţii – presiunea să nu fie puternică, întărirea să fie slabă.

Exemple

➲ Experimentatorul roagă o gospodină care-şi făcea cumpărăturile într-un centru comercial să-i supravegheze sacoşa cu alimente, pentru a se întoarce într-un loc unde îşi uitase fie un

dolar (justificare slabă, care produce o presiune mică, deci adecvată, propice sentimentului de libertate a deciziei), fie portmoneul cu toţi banii lui (justificare puternică, presiune mare, libertate limitată). Revine după un moment pretinzînd că a găsit ceea ce pierduse şi apoi pleacă. Cîteva clipe mai tîrziu, din sacoşa unui alt experimentator cade, ca din întîmplare, un pachet, el prefăcîndu-se că n-a observat nimic. Rezultate: 80% dintre gospodinele la care actul preparator a fost realizat în condiţii de justificare slabă l-au alertat pe experimentator; dintre cele cu justificare puternică – numai 45%. Lotul de control – nesupus la actul preparator – a reacţionat în proporţie de 35%.

Tehnica „piciorului în uşă" cu cerere implicită prezintă, faţă de varianta clasică, avantajul că nu mai trezeşte suspiciunea din partea manipulatului. Acolo cererile erau succesive şi deseori de aceeaşi natură, aici actele nu au nimic comun, cel de-al doilea, actul aşteptat, apărînd ca pur întîmplător.

➢ *Tehnica atingerii/contactului fizic* („*Touch*"). Atingerea uşoară a antebraţului în contextul „piciorului în uşă" este deosebit de eficace şi adaugă un plus de persuasiune la tehnica şi aşa eficientă.

Caseta 9. *Apropierea fizică şi haptonomia*

În ciuda nevoii de distanţă interpersonală, contactele sînt indispensabile vieţii. Psihologia dezvoltării cunoaşte importanţa strîngerii în braţe sau ţinutului de mîini al copilului, nu doar pentru comunicarea tactilă, ci şi pentru construirea adevăratului Eu al acestuia. Confirmarea se găseşte în descoperirea recentă a *haptonomiei*, definită ca ştiinţă fundamentală a afectivităţii. Atingerea este baza relaţiei securizante. Este, de fapt, primul dintre organele noastre senzoriale, cel mai arhaic, dar şi cel mai emoţional.

Exemple

➲ Un experimentator plasat la intrarea într-o bibliotecă îi oprea pe studenţi şi îi întreba, atingîndu-i din cînd în cînd, unde era o anumită clădire situată în realitate chiar alături. După colţ, un altul le cerea să consacre două ore pentru asigurarea unei corespondenţe telefonice în favoarea unor copii handicapaţi. A obţinut acceptul a 40% din partea celor atinşi, comparativ cu 5% dintre cei ce nu fuseseră supuşi contactului fizic.

Contactul reflectă ierarhia. Doar superiorul are dreptul să-l atingă pe inferior: patronul îl bate pe spate pe subaltern, bărbatul o ţine pe femeie de cot, de talie sau de braţ.

➢ *„Trîntitul uşii în nas/în faţă"* constă în solicitarea unui comportament mult prea costisitor pentru a fi acceptat înainte de a formula cererea care vizează comportamentul aşteptat: o cerere de mică importanţă, dar care nu avea mari şanse de a fi onorată. Altfel spus, pentru a spori şansele de a obţine o favoare de la cineva, începem prin a cere foarte mult, ştiind că vom fi refuzaţi, că ni se va „trînti uşa în nas". După aceea venim cu solicitarea reală, la care ţinta va da curs, fie în virtutea reciprocităţii (are sentimentul că solicitantul a renunţat la ceva – la o parte din valoarea de care avea nevoie –, iar sentimentul de reciprocitate o îndeamnă să răspundă şi ea cu un gest binevoitor), fie ca efect al comparaţiei între valoarea absurd de mare a primei solicitări şi acceptabil de redusă a celei de-a doua, în fapt rezonabilă, dar cu iluzia caracterului infim, comparativ cu prima.

Exemple

➲ Primarul cere de la bugetul central pentru anul în curs suma de 20 miliarde lei pentru a obţine 14, cît îi sînt necesare de fapt.

➲ Aveţi nevoie să plecaţi pentru două ore, dar îl rugaţi pe coleg să vă înlocuiască toată ziua, ştiind că el se va speria de o solicitare atît de mare, dar va accepta să vă ţină locul măcar 2 ore.

➲ Li s-a cerut studenţilor dintr-un grup, devenit astfel de control, să însoţească nişte tineri delincvenţi timp de două ore la grădina zoologică. Au acceptat în proporţie de 16,7%. Grupului experimental i s-a cerut mai întîi să accepte să lucreze cîte două ore săptămînal, timp de doi ani, în rol de frate mai mare pentru un tînăr delincvent. Au refuzat toţi studenţii. Imediat însă experimentatorul a continuat: recrutăm, de asemenea, studenţi pentru a însoţi tinerii delincvenţi într-o vizită la grădina zoologică. Au acceptat 50% (comparativ cu 16,7% în condiţia de control).

Este necesar ca ambele cereri să fie formulate de aceeaşi persoană, iar cererea iniţială să fie excesivă comparativ cu următoarea, cea reală.

➢ *Tehnica „amorsării"*, cunoscută şi sub denumirea englezească de *low-ball* (minge-joasă, „startul mic", termen preluat din baseball). „A amorsa" înseamnă a provoca o acţiune printr-o intervenţie exterioară, iar în pescuit amorsa este momeală pentru peşte. Perseverarea în decizie este rezultatul *ascunderii temporare* a unei părţi din adevăr, al *întîrzierii enunţării adevărului*. Un partener reţine sau deformează o informaţie-cheie sau un inconvenient pînă ce celălalt ia decizia aşteptată, după care celui manipulat i se prezintă „cu onestitate" informaţia lipsă, fără teama că va mai da înapoi: el tocmai se decisese într-un fel şi nu se va mai întoarce din drum cînd va cunoaşte inconvenientele reale. Sursa evocă deci nişte avantaje fictive care vor fi recunoscute ca iluzorii numai în final, *in extremis*. În străinătate, metoda se foloseşte mult în comerţ. Tehnica lasă cale liberă pentru renunţare, anularea deciziei luate în insuficientă cunoştinţă de cauză. Interesant este însă faptul că partenerul are sentimentul propriei responsabilităţi, autonomii, libertăţi de decizie, sentiment care, dublat de inerţia în decizia luată, îl face să rămînă la prima variantă.

Septimiu Chelcea (1994), observa că tehnica *low-ball* contrazice simţul comun: „Unde a mers mia, meargă şi suta!". Subiecţii manipulaţi par a se conduce după un dicton păgubitor: „Unde a mers suta, meargă şi mia!".

Exemple

➲ Profesorul i-a anunţat pe studenţi (grupul de control) că organizează o *activitate opţională* de două ori pe săptămînă cîte o oră, dar că vor trebui să vină înainte de începerea normală a programului, la ora 7 dimineaţa. S-au oferit foarte puţini – 31%. Altora le-a ascuns informaţia privind ora matinală pînă ce a obţinut acordul lor de a participa (a obţinut acordul a 56% dintre studenţi), apoi i-a informat că activităţile sînt programate dimineaţa, la ora 7. Dintre aceştia 56%, aproape toţi (95%) şi-au menţinut hotărîrea chiar şi după aflarea elementului neconvenabil şi au venit realmente în laborator aşa cum promiseseră, deşi angajamentul în condiţie de amorsare nu fusese formal (oficializat, scris).

➲ Mergeţi cu maşina, observaţi o autostopistă plăcută sau care vă inspiră milă pentru că ţine un sugar în braţe, opriţi şi-i deschideţi portiera să urce. Ea urcă, dar vă informează că de fapt nu este singură, ci cu doi prieteni care s-au dus după ţigări şi... iată-i că au apărut. Nu mai puteţi refuza şi-i încărcaţi pe toţi în maşina dvs.

➲ Un tînăr vorbeşte despre petrecerea revelionului. Ea spune că ar vrea să facă revelionul acolo unde îi face ei. Fiind o persoană drăguţă, acesta acceptă pe loc. Numai că ea adaugă: „Mulţumesc. Am să vin şi cu prietenul meu şi o să ne distrăm grozav". Neavînd cum să mai refuze, ei acceptă.

➢ Există şi o formă de autoinducere în eroare, care are în comun cu *low-ball* doar ideea de perseverare în decizie. Este *cheltuiala inutilă/capcana ascunsă/„efectul de îngheţ"*. Acest efect se manifestă atunci cînd un individ *rămîne la o strategie sau o linie de conduită în care a investit* în prealabil (bani, timp, energie) în detrimentul altora, mai avantajoase. „Efectul de îngheţ" poate apărea în menţinerea unei decizii o dată adoptate, în pofida evidenţei care arată că este greşită. Totul se petrece ca şi cum hotărîrea ar îngheţa sistemul de opţiuni posibile. „Capcana ascunsă" se explică prin impresia subiectivă că fiecare minut ce trece sau ban cheltuit/pierdut la un joc de noroc te apropie de scop şi ca atare decizia de întrerupere a acţiunii devine tot mai greu de luat. Individul pare a se afla prins într-o capcană. În consecinţă, el persevereză într-o acţiune în derulare, chiar dacă aceasta devine deosebit de costisitoare sau nu îi mai permite să atingă obiectivele fixate („Am făcut prea multe investiţii pentru a mai abandona"). Combaterea capcanei ascunse: evaluarea unei acţiuni să fie făcută de o altă persoană. Cea mai bună metodă de a nu cădea într-o capcană ascunsă este de a vă fixa de la început o limită peste care să nu treceţi.

Exemple

➲ Aşteptarea prelungită în staţia de tramvai *versus* oprirea unui taxi sau mersul pe jos. Pe măsură ce trece timpul, vă îndurați tot mai greu să schimbaţi hotărîrea de a aştepta tramvaiul, o dată ce aţi investit atîta timp în atingerea acelui obiectiv.

➲ Hotărîrea preşedintelui american Lyndon Johnson de a continua războiul din Vietnam: pierderile enorme şi dificultatea condiţiilor făceau imposibilă victoria, dar, pe măsură ce acestea creşteau, retragerea devenea tot mai dificilă şi costisitoare (cu preţul umilinţei naţionale). A trebuit să vină alt preşedinte care să hotărască încetarea războiului.

➲ Luaţi un bilet, două la jocul de bingo în speranţa că veţi cîştiga. Nu se întîmplă aşa, dar mai luaţi şi runda următoare, apoi din nou ş.a.m.d. O dată intrat în joc, decizia de a pune capăt aventurii este din ce în ce mai grea: „Săptămîna viitoare aş putea să cîştig".

➲ M-am căsătorit la 20 de ani. După un an aveam tot ce-mi doream din punct de vedere material, dar căsnicia nu mergea cum sperasem eu. Gîndindu-mă la investiţiile materiale şi afective, am tot amînat o decizie, sperînd de la o zi la alta că lucrurile se vor îmbunătăţi. Dar anii au trecut fără să se schimbe ceva şi, deşi eram conştientă că această căsnicie nu mai are sens, nu puteam să divorţez pentru că „investisem prea mult pentru a mai putea abandona". A fost nevoie de o terţă persoană care să mă convingă că am pierdut destui ani (şase) şi că nu trebuie să fiu prizoniera unor lucruri/sentimente.

➢ *Mesajele subliminale* sînt informaţiile transmise la o intensitate atît de slabă a stimulului (vizual sau auditiv, de obicei), încît acesta nu depăşeşte pragul dincolo de care poate fi perceput de simţurile umane. Mesajul este sub limita necesară perceperii conştiente, dar el pătrunde în preconştient şi poate juca un rol în deciziile noastre. Legislaţia din multe ţări le-a interzis în publicitate, dar rezultatele cercetării psihologice sînt contradictorii, ca şi datele faptice de altfel, ceea ce face ca lumea să le folosească totuşi în mod clandestin.

Exemple

➲ Rezolvarea problemei tehnice de către grupul de ingineri, puşi să privească un ecran aparent alb, dar pe care era proiectată la un prag subliminal una dintre soluţiile problemei, cea mai neobişnuită şi ingenioasă. Aproape toţi inginerii au rezolvat problema prin soluţia proiectată pe ecran, dar care nu putea fi percepută conştient.

➲ Reclama subliminală video la cinematografe sau TV: după un film cu reclamă subliminală pentru popcorn şi coca-cola, vînzările au crescut cu 58% şi, respectiv, 18%.

➲ Subiecţii care au privit stimulul subliminal (neperceput, de fapt) „adăpost" şi ulterior au fost întrebaţi dacă cuvîntul subliminal are legătură cu cuvîntul „hotel" sau cu cel de „carte" au indicat cuvîntul „hotel" în proporţie de 97%.

➢ *Întărirea pozitivă/negativă* ajută la construirea şi, respectiv, la stingerea de comportamente:

Comportament → întărire pozitivă (recompensă) → frecvenţă mai mare a comportamentului

Comportament → întărire negativă (sancţiune) → frecvenţă mai mică a comportamentului

Teoria celor 3R spune că „Reacţiile (Re)întărite Revin". De multe ori însă, se întîmplă ca pentru unele persoane sancţiunea să acţioneze tot în sensul stimulării reapariţiei comportamentului. Se pare că cea mai sigură cale de a stinge un comportament nedorit al celuilalt este ignorarea, indiferenţa, lipsa de reacţie:

Comportament → ignorare → stingerea comportamentului

Exemple

➲ Întărirea ajută la modelarea unui comportament prin recompensarea secvenţelor succesive: soţul meu este puţin mai comod şi refuză să mă ajute la treburile casnice. Cu ceva timp în urmă, motivînd că sînt prea obosită, l-am rugat să cureţe el cartofii, că eu îi tai şi îi prăjesc. Cu altă ocazie l-am rugat să întindă el rufele, eu fiind răcită şi afară fiind frig. De fiecare dată îi arătam că-l preţuiesc foarte mult pentru acele lucruri. În altă zi, mi-a călcat o bluză şi tot aşa, încetul cu încetul, astăzi nu fac nimic fără ajutorul lui. Ba uneori îmi pregăteşte cina şi face curăţenie prin casă. Pe scurt, face tot ceea ce nu făcuse niciodată înainte.

➲ O fetiţă de 2 ani din căminul de copii regresase atît de mult încît ajunsese să meargă numai de-a buşilea, tîrîndu-se pe pămînt. De fiecare dată era înconjurată de asistenţi, care se străduiau în toate modurile posibile să o determine să revină la mersul biped. În felul acesta, ei îi acordau o întărire pozitivă - fetiţa se simţea în centrul atenţiei. Dar echipa de adulţi a schimbat tactica, ignorînd-o de cîte ori o vedeau tîrîndu-se şi mergînd repede la ea şi luînd-o în braţe, lăudînd-o, de cîte ori se întîmpla ca aceasta să se ridice în picioare. În cîteva zile, fetiţa a mers numai biped. De data aceasta, supraveghetorii îi întăriseră pozitiv numai mersul biped şi ignoraseră comportamentul indezirabil.

➲ J.-J. Rousseau: „Dacă alergaţi la copil de cîte ori plînge, el va învăţa să vă cheme prin plîns. Dacă însă alergaţi la el imediat ce a tăcut, în curînd va învăţa să vă cheme prin tăcere". În acest caz, întărirea pozitivă a fost primită de tăcere.

➢ *Tactica lui „DA..., DAR(ŞI)..."*, în loc de un simplu *„NU..."*. Nimănui nu-i place să i se respingă o idee, să fie contrazis; cei mai mulţi se simt respinşi personal.

Cu formula: „Da, ai dreptate, dar în plus să nu uităm că..." poţi formula propria opinie ca pe o continuare a ceea ce a spus partenerul.

Exemple

➲ Cînd îmi doream un lucru sau să plec undeva, părinţii nu mă refuzau niciodată, nu-mi interziceau, ci spuneau cam aşa: „Da, cumpărăm, dar gîndeşte-te că nu prea avem bani" sau: „Dar nu ţi se pare scump?". Ori: „Da, poţi merge în excursie/la plimbare/la film, dar nu crezi că eşti prea mică/nu e prea tîrziu/ţie ţi se pare potrivit să faci asta?". De cele mai multe ori dorinţele respective dispăreau.

➲ Am o colegă de birou care spune că ea lucrează cel mai bine cînd ascultă muzică. „Da, te cred, dar şi eu am de lucru, iar muzica îmi distrage atenţia."

➲ Nepoata mea mă întreabă dacă se poate juca şi ea puţin pe computer. Îi răspund că da, dar mai întîi trebuie să termin lucrarea pe care o scriu.

➢ *Alternanţa „cald" - „rece" („băiat bun" - „băiat rău").* Folosită cu predilecţie în interogatoriile lungi şi în negocierile patronat-sindicate, tehnica are o largă aplicabilitate (în unele acte ale educaţiei date de cei doi părinţi, unul sever, celălalt blînd, în rezolvarea de către cadrele didactice a micilor litigii şcolare). Negociatorii se schimbă pe rînd. Părţile implicate sînt abordate în forţă, intimidate, descurajate, lăsate fără speranţă de primul negociator. Vine „cel bun", care schimbă tactica, este politicos, înţelegător şi oferă puţin, mai puţin decît ceruseră acestea, dar mai mult decît le lăsase să spere „cel rău".

Exemple

➲ O organizaţie nonguvernamentală (O.N.G.) locală a propus grupei noastre de studenţi o colaborare cu privire la protecţia copilului aflat în dificultate. Eu şi cu o colegă am plecat să reprezentăm grupa la negocieri. Condiţiile de colaborare nu ne-au convenit însă. După ce eu le-am refuzat categoric oferta şi am respins colaborarea, colega mea, zîmbind, a reuşit să le ofere mult mai puţin şi să obţină mult mai mult.

➢ *Tactica „erorilor deliberate".* Deşi folosită cu predilecţie în afaceri, ea se regăseşte în orice domeniu, acolo unde se încheie un contract, o minută, un protocol sau o convenţie, care presupun semnături şi o formă irevocabilă. „Greşelile deliberate" apar în calcule (adunări greşite), cifre (salariul cu care eşti angajat), în inversarea unor cuvinte („net" cu „brut"; „cu" sau „fără" transport), în datele calendaristice. Aceasta mai ales cînd partenerul este obosit şi nu observă, oboseală care se poate provoca, la rigoare. Sînt posibile două situaţii: a) fie că eroarea este descoperită pe loc, caz în care „scăparea" este corectată fără comentarii, eventual cu scuze; b) fie că ea rămîne neobservată, documentul se semnează şi atunci „eroarea" devine clauză obligatorie ce va trebui respectată ca atare.

Exemple

➲ Un cumpărător oferă o bancnotă de 100.000 lei, iar vînzătorul îi dă rest de la 50.000. Dacă cel dintîi observă, vînzătorul îşi cere scuze (sau nu! - de cele mai multe ori) şi îi dă restul corect.

➢ *Tactica „ostaticului" (a „mortului în casă")* este, de fapt, un *şantaj*. Prin ostatici se forţează mîna adversarului. Ostaticul poate fi o informaţie, un document, o situaţie, un bun, o sumă de bani, cu condiţia să prezinte importanţă pentru adversar. Ostaticul este ţinut captiv pînă ce adversarul plăteşte recompensa sau face concesia, care poate fi scandalos de mare, dar preferabilă alternativei.

Exemple

➲ „Scrisoarea pierdută", sumele de bani plătite în avans, echipamentele moderne fără piese de schimb şi asistenţă tehnică, dar mai ales fără consumabile suficiente (xeroxuri, imprimante) devin „ostaticii" prin care li se forţează mîna noilor proprietari; zugravii care încep lucrul şi te lasă cu casa răvăşită pînă accepţi noile pretenţii la preţ reprezintă o situaţie similară.

➲ Deşi m-am înţeles cu mecanicul auto cu privire la preţul reparaţiei maşinii, acesta, după ce a dat jos motorul, a motivat că defecţiunea este mult mai gravă şi că acest fapt va modifica preţul iniţial.

➲ Familia X a plătit în avans întreaga sumă a comandei pentru mobilă. Societatea respectivă a adus mobila pentru bucătărie, dar fără uşă. Nu a adus uşa pînă cînd familia X nu a acceptat să mai plătească o sumă suplimentară de bani.

➲ În perioada pregătitoare pentru revelion a venit cineva cu o ofertă tentantă: 400.000 lei de persoană pentru 5 zile cu masă şi cazare la Bucşoaia. Am achitat suma. Cu două zile înainte de revelion, a venit din nou şi ne-a spus că în suma plătită nu intra contravaloarea mesei de Anul Nou şi că mai trebuie să plătim încă 200.000 lei de persoană. Ni s-a precizat că rezervările sînt deja făcute, deci predase ceilalţi bani. N-am avut încotro şi am mai dat 200.000 lei fiecare.

➢ *Tactica paşilor mici sau a feliei de salam* (*tactica Salami*) este o metodă care poate fi folosită numai dacă se dispune de răbdare şi timp pentru a obţine de la partener toate concesiile treptat, prin succese mărunte şi neobservabile, dar repetate. Este mai uşor să obţii salamul felie cu felie decît tot deodată.

Exemple

➲ Japonezii nu reuşeau să intre pe piaţa canadiană a automobilelor. Atunci au oferit cadou nişte maşini cîtorva zeci de service-uri, „pentru prezentare". După doi ani, piaţa canadiană le aparţinea.

➲ Cu ocazia revelionului 2000, mulţi dintre prietenii mei mai vechi şi-au exprimat dorinţa de a petrece împreună. Problema era că nu aveam un loc potrivit. Mi-a venit în minte apartamentul spaţios al unor noi prieteni, despre care aflasem că în noaptea de revelion va fi liber. Aşa stînd lucrurile, primul pas al strategiei a fost obţinerea acceptului pentru folosirea bucătăriei prietenilor cu apartament spaţios, pe motiv că a mea era prea mică. Al doilea pas, în zilele premergătoare revelionului: am cărat toate cumpărăturile la apartamentul cu pricina. Al treilea pas, în orele premergătoare revelionului: „Dacă tot este liber apartamentul, n-am putea să rămînem acolo?". Şi astfel am putut petrece un frumos revelion într-un apartament spaţios şi liber.

➢ *Utilizarea efectului înfăţişării/vestimentaţiei sursei.* Există zicala: „Haina îl face pe om".

Exemple

➲ Cerşetorii dezbrăcaţi iarna, plîngînd vara, cîntînd prin tramvaie texte lacrimogene despre mamă.

➲ M-am dus să-mi vizitez un vechi prieten din Bucureşti. Ajuns în Gara de Nord, mă îndreptam spre gura de metrou cînd s-a apropiat de mine un tînăr de vreo 22 de ani, simpatic, elegant, oarecum jenat, care mi-a spus: „Bună ziua. Sîntem un grup de prieteni - şi mi-a arătat încă patru tineri, simpatici, bine îmbrăcaţi, cu bagaje -, venim de la Sinaia şi mergem acasă, la Craiova, dar ne mai trebuie 10.000 lei pentru a ne lua bilete de tren. Dacă ne puteţi ajuta cu cît de puţin, v-am fi foarte recunoscători". Eu nu obişnuiesc să dau bani pe stradă, dar, impresionat de povestea acelui tînăr serios, i-am dat chiar 10.000 lei. Ajuns acasă la prietenul meu, i-am povestit păţania din Gara de Nord. Acesta a rîs. Apoi mi-a spus că îi ştie pe cei cinci şi mi l-a descris succint pe fiecare în parte, încheind: „Asta e «meseria» lor".

➢ *Un minim contact social*. Vecinătatea timp de cîteva minute într-o zonă publică şi, eventual, un schimb de cuvinte fac ţinta mult mai disponibilă să răspundă la solicitări.

Exemple

➲ S-a făcut un experiment în care un necunoscut (primul experimentator) aflat pe plajă îl roagă pe vecinul de cearşaf să-i supravegheze lucrurile cît intră în apă. Al doilea experimentator vine, înşfacă tranzistorul de pe cearşaf şi fuge. Vecinul nostru îşi lasă propriile lucruri şi se angajează într-o urmărire disperată a „hoţului". În variantele fără manipulare, prea puţini vecini s-au sinchisit de furtul de pe cearşaful de alături.

➲ În gară, îl rugaţi pe cel de alături să vă păzească bagajele. El vi le va veghea mai atent decît ca pe ale sale.

➢ *Falsa ofertă*. Faceţi o ofertă tentantă pentru celălalt, pentru a vă elimina concurenţa şi a-l motiva în relaţia cu dvs. Apoi reduceţi din oferta iniţială, din diferite motive plauzibile, şi, după ce îi diminuaţi pînă la anihilare opţiunile, începeţi tîrguiala pentru a-l face să accepte noua ofertă, mult mai modestă.

Exemple

➲ Vreţi să cumpăraţi un apartament: găsiţi la mica publicitate unul, la preţ rezonabil sau chiar mare. Sunaţi şi oferiţi preţul, lăsaţi telefon şi adresă şi găsiţi un motiv plauzibil pentru a amîna prima întîlnire cu 2-3 zile. Vînzătorul îşi va descuraja toţi clienţii. La prima întîlnire oferiţi un preţ puţin mai mic (140 milioane lei în loc de 150 milioane, pe motivul că numai atît aţi putut aduna, dar şi aceştia vor fi disponibili în 15 zile; în schimb vă oferiţi să îi daţi, prin notariat, un avans de 50 milioane lei. Dispăreţi. Vă caută, îngrijorat şi presat de nevoia de bani. Cînd reveniţi din deplasare, îl anunţaţi cu regret că soţia a găsit alt apartament, la fel de bun, dar cu 100 milioane lei. Îi mai oferiţi 5 milioane, aparent fără ştirea soţiei, dar îi explicaţi că nu puteţi mai mult. Şi cumpăraţi apartamentul cu 105 milioane, în loc de 150 (după Prutianu, 1998, pp. 25-26).

➢ *Intoxicarea statistică* este de fapt un asalt informaţional cu date, informaţii ştiinţifice, obiective, cu sau fără legătură directă cu problema în discuţie. Se invocă studii, extrase din presă, manuale, broşuri, oferte, cataloage etc., care slujesc exclusiv punctul propriu de vedere şi sînt trunchiate, extrase din context. Intimidat, partenerul vă va crede mai inteligent şi, categoric, mai bine informat decît el. Complexat, jenat, va dori să termine mai repede, cedînd mai uşor. Evident, această tactică nu se recomandă la nivel de experţi (Prutianu, 1998, pp. 25-42).

Exemple

➲ O colegă s-a oferit să susţină cîteva seminarii la un obiect anume, în ajunul oferirii unor burse în Occident. La fiecare seminar a venit cu maldăre de informaţii, titluri (inclusiv în limbi străine), retroproiector, studii, extrase din presă etc. După fiecare oră de seminar, noi, ceilalţi colegi, rămîneam bulversaţi. După cele cîteva seminarii nu mai existau deloc „lupte interne" în sînul grupei: colega noastră era cea mai potrivită pentru acea bursă în străinătate.

➲ Sectanţii pe care-i întîlniţi prin trenuri, autobuze, gări etc., preocupaţi să facă prozeliţi, iniţiază discuţia cu dvs. pe orice temă, dar folosesc orice prilej pentru a o abate pe terenul religios, iar o dată ajunşi aici, vă bombardează cu citate şi idei din Biblie, pe care le plasează foarte exact în context. Mulţi se lasă convinşi.

➢ *Tactica stresării şi tracasării fizice* contribuie la slăbirea rezistenţei oponentului, motiv pentru care a pătruns şi în competiţiile sportive. Tehnica are eficacitate dacă se

practică cu masca nevinovăţiei, amabilităţii desăvîrşite şi a impresiei că sîntem victime alături de partener. Exemplu: cazare într-o cameră zgomotoasă, friguroasă, în care apar probleme care necesită intervenţia nocturnă a instalatorului; aşezarea cu ochii în lumină, la sursă dirijată de căldură, cu spatele la o uşă care scîrţîie şi este mereu deschisă, pe un fotoliu de onoare, dar care scîrţîie; masă prea consistentă sau băuturi prea tari.

Exemple

➲ Acum doi ani, părinţii mi-au făcut rost de un bilet la mare, în care erau incluse masa şi cazarea la hotelul X, ce oferea condiţii excelente pentru un sejur la mare. După o noapte de mers cu trenul, în zori am ajuns la staţiune. Negăsind un taxi, am pornit pe jos în căutarea hotelului cu pricina, cărînd din greu toate bagajele. Cînd, în sfîrşit, am găsit hotelul, am fost anunţaţi că trebuie să mai aşteptăm pînă la eliberarea camerelor, lucru care a mai durat cîteva ore. Abia după aceea ni s-a spus că, de fapt, nici nu au camere libere, pentru că soseşte o delegaţie foarte importantă, care are prioritate absolută. În schimb, ne-au oferit locuri la nişte vile, mai puţin confortabile şi la mare distanţă de hotel, unde urma să revenim de trei ori pe zi ca să luăm masa. Fiind extenuaţi, nu am mai insistat, nici măcar nu ne-am arătat revoltaţi. Am acceptat oferta cu un sentiment de lehamite şi uşurare.

➢ *Tactica mituirii*, larg răspîndită, determină primitorul să dea satisfacţie cererii mituitorului, în virtutea principiului reciprocităţii şi a nevoii de a se proteja de rigorile legii şi ale moralei publice, în cazul că mituitorul, nemulţumit, va face publică tranzacţia. Protocolul şi micile daruri nu sînt mită, ele au rolul de a crea o atitudine şi un climat relaxat şi confortabil: cafea, pixuri, brelocuri etc. Cînd valoarea acestora creşte suficient de mult pentru a nu mai fi cadouri şi a influenţa deciziile celuilalt, ele devin mită.

Exemple

➲ Ştiind că se terminase de mult programul de relaţii cu publicul, am cumpărat o pungă de cafea, reuşind să-mi scot cardul în acea zi.

➲ Familia X dă de Crăciun o petrecere destul de restrînsă, la care este invitată şi familia şefului soţului. Se împart cadouri invitaţilor, iar familia superiorului soţului primeşte un cadou foarte consistent. Se discută apoi între soţia gazdă şi soţia şefului o eventuală avansare în grad a soţului gazdă.

➲ Aveam mare nevoie de o carte pe care nu o găseam la bibliotecă, povesteşte o studentă, dar pe care o avea unul dintre amicii mei. Pe acesta tocmai îl părăsise iubita şi declarase „război împotriva tuturor femeilor". Ştiam că amicul meu colecţiona fotografii cu vedete. Din întîmplare, aveam cîteva asemenea fotografii, care pentru mine nu aveau valoare. Pe motivul, de altminteri real, că nu aveam ce face cu ele, i le-am trimis prin prietenul lui. M-a căutat să-mi mulţumească şi atunci nu am pierdut ocazia să-i cer cartea. Mi-a dat-o.

➢ *Tactica „presiunii timpului"/„timpului-limită"*. Dacă decizia în aspectul-cheie al problemei rămîne pe ultimul moment, la limita expirării timpului, cînd partenerul trebuie să prindă trenul/avionul şi o grevă este pe cale să izbucnească, tensiunea actului cognitiv îi poate dezorganiza mintal pe unii oameni sau expune la erori din neatenţie. Amînarea deciziei cruciale se poate realiza în mod intenţionat sub diferite pretexte: recapitulări, eventual notarea pe hîrtie, invocarea absenţei unei persoane, lipsa unui document, plecarea în concedii etc.

Exemple

➲ Cînd îmi cumpăr cartelă telefonică, cele mai multe impulsuri le consum în convorbirile interurbane cu părinţii, povesteşte o studentă. Ai mei sînt îngrijoraţi cînd se pune problema

cumpărării unei alte cartele telefonice şi, cu toate acestea, nu ne putem abţine să nu prelungim discuţiile telefonice cu amănunte şi povestiri care ar putea fi comunicate şi prin scrisori. La telefon e foarte greu să ceri o favoare. De aceea, de fiecare dată, încep convorbirile cu banalităţi, continuu cu ceea ce îi interesează pe părinţi şi abia în ultimul moment le comunic doleanţele, care nu mai suportă comentarii, pentru că asta înseamnă alte impulsuri.

➲ Îi spun unui cunoscut că m-am decis să-i vînd lui combina mea muzicală. El este foarte grăbit pentru că are o întîlnire. Îi spun să-mi dea răspunsul pe loc în ceea ce priveşte preţul, întrucît sînt nevoit să o vînd în seara asta, avînd de achitat o datorie. El, presat de timp şi de dorinţa de a avea combina mea, acceptă preţul meu.

➲ Elevii nu sînt prea încîntaţi de volumul de muncă individuală pe care-l cer eu la limba germană. De aceea, la începutul orei discut întotdeauna temele sau facem corectarea lucrării, dacă au avut aşa ceva, urmînd ca abia în ultimele minute să împart proiectele şi sarcinile pentru săptămînile viitoare.

➢ *Faptul împlinit*. Este o tehnică prin care se forţează încheierea rapidă a negocierilor şi îl avantajează pe cel care iniţiat-o. Chiar la început sau pe parcurs, i se prezintă celuilalt soluţii, condiţii şi/sau documente redactate în forma finală şi „irevocabilă", eventual lăsîndu-se pentru negociere cîteva aspecte minore. De obicei, partenerul cade de acord.

Exemple

➲ Deşi i-am spus fratelui meu că nu am timp să le tricotez lui şi prietenei lui cîte un pulover, am fost nevoită să cedez atunci cînd au cumpărat lîna pentru împletit şi mi-au oferit şi un mic cadou pentru acest serviciu. Ceea ce a mai rămas de negociat a fost termenul.

➲ Tatăl meu nu a fost de acord să merg la mare cu prietenul meu, ci numai cu alte fete şi o prietenă de familie. A acceptat, am cumpărat biletele şi, în clipa plecării, i-am spus cu cine plecam de fapt: cu prietenul şi alte cupluri. Tata s-a limitat la a ne cere ca băieţii şi fetele să doarmă în camere separate.

➲ Cer vînzătoarei 0,5 kg de caşcaval. Ea cîntăreşte o bucată gata tăiată care are 650 g şi mă întreabă dacă nu doresc să cumpăr atît. Accept, chiar dacă nu-mi mai rămîn bani de pîine.

➢ *Tactica surprizei/„ruperii de ritm"*. Constanţa în stilul de negociere al celuilalt ne permite să-i exploatăm predictibilitatea prin intercalarea de acţiuni, atitudini neaşteptate. De asemenea, la anumiţi stimuli el se aşteaptă ca, în mod firesc sau statornicit de cutumă, să reacţionăm într-un anumit fel anticipat. Dar noi schimbăm brusc tactica, ritmul, argumentaţia, sensul discuţiei, tăcem sau atacăm, sîntem maleabili sau duri pe neaşteptate, ceea ce îl derutează şi îi slăbeşte capacitatea de reacţie. Cu cît discrepanţa dintre reacţia anticipată şi cea efectivă este mai mare, cu atît mai rapid se „rupe" comunicarea dintre cele două persoane.

Exemple

➲ Răpitorii unui copil au fost puşi în mare dificultate de lipsa de reacţie şi interes a părinţilor. După cîteva zile, copilul devenise o povară de care nu ştiau cum să scape mai repede, chiar şi fără recompensă.

➲ Eram la rînd la casa de bilete, relatează o studentă, pentru un tren ce urma să plece în cîteva minute. Cînd ajung în faţa ghişeului, vine un tînăr şi mă roagă să-i iau şi lui un bilet. Nervoasă, îl refuz brutal. Însă el se uită drept în ochii mei şi, cu o voce caldă, îmi spune: „Ca doi camarazi ce sîntem, îmi cumperi şi mie un bilet?". Surprinsă de faptul că nu l-a iritat tonul meu nervos, am zîmbit şi am acceptat să-i iau şi lui bilet.

➢ *Tactica reprezentantului cu prerogative limitate*. Multe negocieri sînt anulate în final de partea care se simte în dezavantaj, sub pretextul că ea, de fapt, nu a fost acreditată să ia o decizie definitivă şi că factorul decident sau codecident este acasă/la serviciu; va trebui să-l convingă şi pe partener/soţ/şef, ceea ce, evident, nu se mai întîmplă. Această tehnică poate fi folosită şi cu rolul de testare a partenerului, într-o negociere pe care el o crede reală, dar pe care dvs. o anulaţi în final, anunţînd necesitatea alteia, unde va veni persoana cu împuterniciri depline. Reprezentantul care în final va declara că a avut prerogative limitate nu va mai apărea, el fiind sacrificat, exclus din joc.

➢ *Tehnica pauzelor* („*Time-out*") poate fi folosită în: temperarea unui partener iritat; fragmentarea şi dezorganizarea argumentaţiei; evitarea unei concesii iminente pe care trebuie să o faceţi; pregătirea propriei apărări/strategii de atac; consultarea unor consilieri etc. Pentru aceasta invocaţi un telefon urgent, propuneţi o pauză pentru cafea, 10 minute de muzică sau chiar vă folosiţi de tăcere, ori pur şi simplu invocaţi necesitatea de a pleca la toaletă.

Exemple

➲ Folosesc această tehnică, spune un student, în altercaţiile cu prietena mea. Dacă sîntem într-o încăpere unde nu se poate fuma, îi cer să mergem undeva să fumăm o ţigară. Dacă sîntem pe stradă, îi propun să intrăm undeva să bem un suc. Pînă găsim un bar, pînă facem comanda, ea se mai linişteşte, iar eu am timp să mă gîndesc în ce mod să deviez discuţia.

➲ Discuţia dintre tată şi fiu pe tema plecărilor de acasă şi venirii tîrzii se aprinsese. Fiul aducea argumente ce se bizuiau pe împlinirea majoratului, tatăl simţea că s-a enervat şi nu mai gîndeşte coerent. De aceea, el simulează că îşi caută pachetul de ţigări, pe care „nu-l găseşte" şi, ca atare, îşi roagă fiul să coboare pînă la chioşcul din faţa blocului ca să-i cumpere un pachet de ţigări. Obţinuse pauza necesară calmării şi adunării gîndurilor, pentru a schimba soarta disputei.

➲ Doi reprezentanţi a două O.N.G.-uri s-au luat la ceartă pe tema unui sponsor. După cîteva minute de tăcere din partea celorlalţi reprezentanţi, moderatorul se ridică şi propune pauza de cafea, deşi aceasta era programată abia peste o jumătate de oră. Cei doi au revenit liniştiţi.

➢ *Alternarea negociatorilor* de către partea adversă ne obligă la reluarea negocierilor şi ne pune în inferioritate de formă, întrucît celălalt vine odihnit. Noul negociator, de regulă de rang superior, poate invoca noi argumente, poate revoca unele dintre înţelegerile făcute. Nu putem protesta, întrucît este o tehnică permisă; singurul lucru util este să fim flexibili şi, dacă este posibil, să ne trimitem şi noi înlocuitorul.

Exemple

➲ Sîntem trei colege de cameră. Eu doresc să facem curăţenia joia, pentru că sîmbăta trebuie să ne odihnim pentru discotecă, celelalte doresc să facem curăţenia sîmbăta. Am obosit să o tot conving pe Ina că e mai bine joia, fiindcă imediat ce tace Ina, continuă Carmen să susţină punctul lor de vedere. Am fost nevoită să cedez.

➢ *Tactica falsei concurenţe* presupune să îi sugeraţi celuilalt că aveţi şi alte opţiuni avantajoase.

Exemple

➲ Mihai m-a invitat la o petrecere aşa, într-o doară, nu prea sigur pe el, deşi ştiu că se simte bine cu mine pentru că am mai fost împreună la petreceri. Am avut grijă să-i sugerez că e posibil să mă duc la o altă petrecere, singură. Imediat a devenit mai categoric cu invitaţia lui.

➲ Am fost determinată să cumpăr un tricou mai scump şi de calitate mai proastă pentru că mi s-a spus că e ultimul şi pentru că lîngă mine mai erau doi amatori care se minunau de frumuseţea tricoului şi stăteau cu banii întinşi. L-am cumpărat. Cînd am mai intrat în magazin, i-am descoperit pe cei doi „clienţi" şi pe vînzător în aceeaşi echipă.

➢ *Hiperbolizarea.* Se amplifică artificial valoarea unui produs, serviciu, calităţile unei persoane etc., uneori prin modificarea etalonului obişnuit. Exemplu: „Depunînd banii la banca noastră, vă *triplaţi* economiile în 5 ani". (Etalonul aşteptat de public este cel de un an.) Se poate folosi asocierea cu imaginea a ceva prestigios, valoros, impunător: „Două treimi din suprafaţa globului terestru sînt acoperite de apă, o treime este acoperită de canalul Discovery".

➢ *Minimalizarea* se realizează prin asocierea cu o persoană neplăcută, nepopulară sau prin micşorarea unităţii curente de raportare.

Exemple

➲ Dacă veţi folosi serviciile noastre de Internet, plătiţi numai 500 de lei în 30 de secunde.

➲ Postul de televiziune face reclamă la un lănţişor cu medalion placat cu aur de 24 K şi aducător de noroc şi vă informează că numai printr-un apel telefonic obţineţi cu siguranţă acel lănţişor, fără tragere la sorţi. Apoi apare o notiţă cu litere minuscule în partea de jos a ecranului că apelul telefonic costă 28.000 de lei pentru 30 de secunde (atenţie, nu spune 56.000 pentru un minut), iar primele 20 de secunde sînt netaxabile. Fericitul beneficiar va avea de plătit numai taxa de comision. Orice calcul anticipat al facturii telefonice duce la concluzia că minuscula bijuterie ajunge să vă coste mult mai mult decît dacă aţi cumpăra-o din magazin.

➢ *Confidenţele.* Autodezvăluirea creează un climat de încredere, simpatie, apropiere, interlocutorul simţindu-se încurajat şi în siguranţă să răspundă la fel. Numai că una dintre părţi foloseşte confidenţa falsă sau incompletă, în timp ce persoana manipulată este onestă, relaxată şi încrezătoare, divulgînd lucruri de interes pentru manipulator.

Exemple

➲ Vreau să aflu dacă Marta are probleme reale cu prietenul ei şi cît sînt acestea de grave, pentru că îmi place de el şi am impresia că şi el mă simpatizează. Mă duc la ea în cameră cînd o ştiu singură şi îi relatez cum m-am despărţit de fostul meu prieten, cît de mult sufăr încă. Treptat, mi se confesează şi ea.

➢ *Tehnica întrebărilor.* Este o strategie de a prelua conducerea, a verifica afirmaţiile celuilalt, a-l încolţi, a dezamorsa unele tensiuni, a tergiversa, a întinde capcane etc.

➢ *Tehnica „îndulcitorilor"* constă în acordarea unei concesii minore în finalul unei negocieri umilitoare sau păguboase pentru celălalt, pentru a-i menaja stima de sine şi a-l ajuta să-şi păstreze prestigiul de negociator în faţa alor lui. Tehnica se recomandă îndeosebi faţă de persoane cu care relaţia va fi de durată.

Exemple

➲ În camera din căminul studenţesc, Laura fusese prima venită şi-şi alesese patul cel mai bun şi mai bine situat. Diana a venit după ea şi a reuşit să o convingă, prin tot felul de argumente, să-i cedeze ei locul: că nu este în întregime însănătoşită după o meningită, că ea, Laura, ar trebui să fie mai sensibilă etc. Laura a rezistat o vreme, dar apoi a acceptat. În timp ce-şi mutau lucrurile, Diana i-a cedat mai multe umeraşe pentru vestiar, din dorinţa de a păstra o relaţie bună cu Laura.

➲ În urma anunţurilor din ziar, la ruorica vînzări de aparatură electronică, un cetăţean se opreşte la două oferte de televizoare de acelaşi tip. Primul pe care îl vede este de 3.000.000 de lei, pe cel de-al doilea, absolut identic, vînzătorul cere însă mai mult cu 200.000 de lei, adică 3.200.000 de lei, pe motiv că îi asigură şi garanţia pe şase luni. Clientul acceptă a doua ofertă, dar este vădit nemulţumit de afacere şi pare să ezite. Ca să-l liniştească, vînzătorul îi aduce un ultim argument: îi va asigura transportul televizorului la domiciliu. În fine, clientul este satisfăcut de afacere. De fapt, el a cumpărat acelaşi tip de televizor cu 150.000 mai mult, dacă ne gîndim că un taximetru nu putea costa mai mult de 50.000 de lei.

➢ *Ultima concesie*, cerută imediat după încheierea acordului, cînd celălalt este deja demobilizat şi relaxat.

Exemple

➲ După ce aţi negociat dur cumpărarea unor stîlpi de gard din salcîm, vînzătorul admiţînd un preţ nu prea convenabil pentru el, înainte de a „bate palma" mai cereţi şi cîteva scînduri pentru a-i face un scrînciob copilului. El acceptă, cu lehamite, dar acceptă.

➢ *Specularea relaxării afective, în particular „tehnica prînzului".* S-a observat că oamenii devin mai sensibili la problemele celorlalţi în vreme ce iau masa. Sentimentele de bine, pozitive asociate cu hrana se ataşează oricărui element care este strîns legat de hrană (idei politice, colecte – *fund raising*). Prin extensie, poate fi speculată starea de bine nu doar fiziologic, ci şi afectiv, emoţional, stare produsă de orice altă cauză: bucuria vederii unei rude apropiate, aflarea unei veşti bune, actul sexual. Concret, se cere un serviciu unei persoane atunci cînd aceasta este în culmea fericirii.

Exemple

➲ Bunicii dinspre mamă au venit în vizită după o pauză de aproape un an. Mama era în culmea fericirii. Toată ziua stătea de vorbă cu ei. În răstimp de o zi, am obţinut tot ceea ce doream de cîteva săptămîni şi fusesem refuzată: mama mi-a dat bani să-mi cumpăr pantofi, o bluză, ba chiar şi revista preferată.

➲ Doresc să-mi cumpăr o rochie pentru petrecerea de sîmbătă seara, dar constat că-mi mai trebuie 400.000 de lei. Ştiu că soţul meu va lua astăzi salariul şi îi gătesc la cină felul lui preferat de mîncare. Este foarte plăcut surprins şi savurează cu satisfacţie cina. Acceptă să-mi dea suma de bani fără a se împotrivi.

➲ Prietena mea şi-a parcat maşina în faţa unui magazin. Întorcîndu-se de la cumpărături, vede din depărtare un bilet pe parbrizul maşinii şi este convinsă că reprezintă o amendă pentru parcare neregulamentară. Cînd ajunge şi citeşte biletul, îşi dă seama cu uşurare că este vorba despre o campanie promoţională pentru un nou produs cosmetic. În momentul următor, apare un tip care-i cere un minim ajutor financiar pentru continuarea acestei campanii. Prietena mea îi oferă bani fără să ezite.

➢ *Mimetismul/„ecoul"/„oglinda"* este actul de copiere subtilă a gesticii, mimicii, intonaţiei celuilalt, ceea ce va atrage reglarea respiraţiei sale după a noastră. Ne sincronizăm discret cu celălalt în ceea ce priveşte anumite gesturi, poziţii corporale, mimica, expresii verbale (ne ridicăm în picioare dacă ne-a găsit şezînd, ne rezemăm simetric etc.). Sincronizarea noastră cu propriul său sistem expresiv-atitudinal va fi sesizată la nivel subconştient şi va fi urmată de răspunsul celuilalt, adică de „completarea" sincronizării prin punerea în acord a ritmului său respirator cu cel adoptat de noi înşine. Celălalt ne va simţi mai apropiat, ambianţa comunicării se va destinde.

➢ *Modificarea subtilă a limbajului (ca vocabular)*, adaptîndu-l în funcţie de tipul dominant de percepţie al celuilalt, care poate fi vizual, auditiv sau senzitiv (în acord cu programarea neurolingvistică - PNL).

Fiinţele umane receptează stimulii din exterior prin predominarea unuia sau mai multor receptori: vizual, auditiv, kinestezic, olfactiv şi gustativ, cunoscuţi în terminologia PNL drept VAKOG (de la iniţiale). Identificarea tipului senzorial al interlocutorului se face prin observarea direcţiei privirii celuilalt, pe care o putem consemna rapid prin săgeţi cu orientări corespunzătoare direcţiilor privirii (în jos, spre stînga sau spre dreapta etc.). Privirea care se îndreaptă în:

- stînga sau dreapta sus indică un tip vizual;
- lateral dreapta sau stînga indică un tip auditiv;
- stînga jos - dialog intern;
- dreapta jos - persoană de tip kinestezic exterior, cu accent pe simţul tactil. Persoana se gîndeşte la faptul că îi este cald, că o strînge un pantof etc.

Această primă cunoaştere a persoanei cu care interacţionăm ne va permite să adaptăm stilul nostru de comunicare la predominanţa sa. Dacă vrem să comunicăm optim cu o persoană predominant tactilă, vom urmări să-i strîngem mîna, să o atingem discret, pentru a puncta anumite fraze ale discursului nostru; dacă este cald în camera în care ne aflăm, vom pune în funcţiune ventilatorul etc.

Cu un vizual vom folosi cu predilecţie termenii (numiţi în PNL „predicate", ceea ce desemnează deopotrivă verbe, adverbe şi adjective) la care este acesta sensibil: „a vedea", „a privi", „a apărea", „a reflecta", „a fotografia", „a scruta", „luminos", „întunecat", „strălucitor", „culori", „focalizat", „dintr-o privire", „punct de vedere".

Cu auditivul vom folosi cît mai frecvent predicatele: „a auzi", „zgomotos", „a discuta", „a enunţa", „a murmura", „a întreba", „a asculta", „oral", „a proclama", „a rima", „a suna", „strident", „mut", „tăcut" şi sunetele produse de animale („a mugi", „a lătra").

Kinesteticului îi vom vorbi cu vocabular bogat în cuvinte ca: „a agita", „lipicios", „suportabil", „a sparge", „a pipăi", „rugos", „moale", „a toca", „arzător", „a panica", „a presa", „a răscoli", „a se precipita", „stres", „insuportabil", „tulburat", „moale", „rugos".

➢ *Stimularea senzorială complexă*. Dacă aceste modalităţi de observare şi sincronizare senzorială cu celălalt ne sînt pentru moment inaccesibile, putem apela la o abordare senzorială globală a persoanei cu care dorim să comunicăm de obicei, la un conglomerat de stimuli oferiţi celor cinci analizatori. Astfel, interlocutorul nostru va fi foarte încîntat să fie abordat de o varietate de stimuli senzoriali, varietate armonios şi abil orchestrată de noi.

Putem anticipa momentul întîlnirii cu celălalt, aerisind şi parfumînd plăcut camera, îndepărtînd mirosurile neplăcute (de tutun, de exemplu). Putem să-i propunem interlocutorului, dacă este cazul, un ceai sau o cafea. O ambianţă vizuală plăcută poate fi asigurată în primul rînd de culoarea pereţilor şi mobilier. Dacă aceasta nu este prea fericit aleasă (majoritatea birourilor fiind în culori convenţionale, neutre sau terne, precum alb, gri sau bej), putem recurge la afişe colorate, cu peisaje din natură, cu animale, copii etc., la orice ne poate aminti de natura noastră umană şi relaţia profundă cu planeta pe care trăim. Afişele publicitare sau convenţionale vor crea doar o senzaţie de artificialitate. O impresie vizuală plăcută, atractivă o poate crea şi aranjarea obiectelor

pe birou şi în întreaga încăpere. Putem crea o senzaţie de spaţiu larg, menită să inhibe angoasele claustrofobe ale unora. Putem impresiona prin ordine, curăţenie şi o anumită intimitate, oferită mai ales de prezenţa unor obiecte personalizate: ghivece cu flori, una-două fotografii cu familia sau prietenii aşezate pe birou, o vază de o formă specială etc. Orice indiciu vizual care transmite ceva despre noi înşine va reduce distanţa dintre noi şi celălalt şi va îmbogăţi comunicarea noastră.

Simţul tactil poate fi pe deplin satisfăcut prin alegerea unor canapele, fotolii sau scaune comode, cu un material dintr-o textură plăcută la atingere. La îndemîna interlocutorului nostru se vor afla eventual pixuri cu care „să se joace", dacă simte nevoia. Temperatura camerei trebuie să fie, de asemenea, menţinută într-o marjă agreabilă.

În fine, o muzică de fond ar putea completa tabloul senzorial al camerei. Dacă aceasta nu este la îndemînă, putem recurge la acele ansambluri chinezeşti de tuburi metalice care produc sunete cristaline la cel mai mic curent de aer, înviorînd atmosfera. Sau ne folosim doar vocea. După necesităţi, putem recurge la o voce melodioasă, cu inflexiuni calde, sau o voce fermă, sonoră, putem şopti sau striga, în funcţie de tonalitatea afectivă pe care dorim să o comunicăm celuilalt.

➢ *Tehnica „ancorei"* (din PNL). Tehnica se bazează pe ceea ce specialiştii numesc un „reflex neuromuscular"; acesta traduce crearea unei asociaţii, la nivel cerebral, între un gest (care angrenează contracţia specifică a anumitor grupe musculare) şi o stare psihică. O dată realizată legătura, putem declanşa retrăirea stării respective după voie; pentru aceasta este suficient să refacem gestul asociat (şi care se recomandă a fi cît mai discret, pentru a putea fi realizat în orice circumstanţe şi orice anturaj). Retrăirea stării respective ne poate smulge dintr-o dispoziţie afectivă negativă, redîndu-ne tonusul afectiv în orice situaţie.

Este necesar să repetăm procedeul descris mai sus de cîteva ori (eventual, cîteva zile la rînd), pentru a se crea o asociere puternică între gestul nostru şi starea afectivă. O dată creată această „ancoră", este suficient să realizăm gestul şi starea se va declanşa automat. Asocierea poate fi produsă la persoana pe care vrem să o manipulăm.

Exemple

➲ Influenţarea *judecătorului* în formularea sentinţei. Judecătorul a fost „ancorat" la o stare de relaxare, umor şi bună dispoziţie de către un specialist PNL, care a fost prezent în sala de judecată mai multe şedinţe la rînd şi a emis o uşoară tuse ori de cîte ori judecătorul se afla într-o astfel de stare. Înainte de formularea sentinţei, specialistul PNL a emis semnalul-ancoră, tusea, care l-a relaxat pe judecător şi l-a făcut să dea o sentinţă blîndă.

➢ *Prestigiul*, renumele mizează pe efectele atitudinii deja formate la individ, grup sau colectivitate. Despre medici se spune că la începutul carierei muncesc pentru prestigiu, apoi munceşte prestigiul pentru ei. În speţă, în cazul medicilor funcţionează şi efectul *placebo*, bolnavul investind o atît de mare încredere în medicul cu renume încît îşi mobilizează inconştient toate resursele interne şi vindecarea este mult mai rapidă. În industrie şi comerţ un mijloc de bază în influenţare este *marca*. Fabricanţii cheltuiesc milioane pentru a face din mărcile lor simboluri ale durabilităţii şi valorii. O dată ce consumatorii capătă încredere într-o marcă, ei preferă toate noile produse ale firmei.

➢ *Preţul mic* este, probabil, cel mai puternic stimulent al deciziilor de cumpărare, iar anunţurile de scăderi de preţ au efect magic asupra cumpărătorilor: „Preţ redus" şi

„Ocazie specială" sau oferte de genul: „Plăteşti un produs, primeşti două", „Ofertă la jumătate de preţ", ori concursurile cu premii mari pentru compietarea unei fraze de reclamă, foarte răspîndite în SUA.

➢ *Reclamele care se adresează emoţiilor*. Emisiunile comerciale radio şi TV cu caracter umoristic şi de divertisment, modalităţile de stimulare a zîmbetului (de exemplu, prin cerneală parfumată), autografele celebrităţilor aplicate pe produse, apelurile la părinţi pentru a le da copiilor o viaţă şi un viitor mai bun, apelul la copii ca să „ceară de la mămica" un anumit produs sau folosirea controversată a „variantei fioroase". S-a dovedit experimental că omul se lasă mai uşor convins dacă i se proiectează perspectiva negativă a dezastrului, pagubei, neplăcerilor decît dacă i se face promisiunea unui viitor luminos, a avantajelor şi cîştigurilor.

➢ *Amintirile false*. Chiar şi memoria poate fi modificată în acest fel, sădind în memoria ţintei evenimente inexistente. Subiectul este întrebat, în repetate rînduri, despre evenimentul respectiv în toate detaliile sale, dat ca sigur de sursă. Deşi în primele fazé ţinta nu recunoaşte experienţa respectivă, cu timpul sfîrşeşte prin a afirma că „îşi aminteşte" şi chiar continuă cu detalii pe care nu i le-ai sugerat.

➢ *Mostra gratuită*, oferită la intrarea în magazine sau prin intermediul agenţilor de vînzări. De fapt, producătorul are interesul de a face cunoscute calităţile produsului. Implicit însă, el declanşează norma reciprocităţii faţă de darul primit şi clientul simte nevoia să cumpere totuşi ceva de la cel care i-a făcut un cadou.

➢ *Figurile de stil*/de vorbire sau retorice sînt cuvinte sau grupuri de cuvinte care accentuează o idee sau un sentiment, sînt ceea ce am putea numi artificii de limbaj. Ele operează fie cu o deviere intenţionată de la sensul literal al cuvîntului, fie cu modificări în topica firească a propoziţiei sau frazei. Oricare ar fi conţinutul discursului unui avocat pledant, el va obţine adeziunea auditoriului dacă va folosi limbajul adecvat. Avocaţii comit erori logice în argumentare, însă acestea sînt atît de ingenios mascate de artificiile de limbaj încît trec neobservate, iar publicul reţine ceea ce a dorit avocatul.

Nu toate figurile de vorbire au aceeaşi greutate în persuadarea celuilalt; dintre cele mai eficiente ni se par a fi *prolepsa*, *preteriţiunea* şi *climaxul*, dar vom prezenta şi altele.

a) *Prolepsa* este o figură de stil prin care vorbitorul enumeră argumentele pe care se aşteaptă să le invoce adversarul şi le demolează pe rînd, lăsîndu-l pe acesta descumpănit, fără eşafodajul pregătit sau ceea ce credea că ar fi „aşii" din mîneca sa.

Exemple

➲ Beaumarchais, citat de Ion Biberi (1964): „Aş fi foarte curios să ştiu cum îl veţi apăra voi, prietenii lui [pe împricinat]. Îi veţi invoca oare tinereţea? Dar acuzatul este un om care a depăşit 40 de ani! Ignoranţa? Dar el pretinde a fi eruditul secolului! Veţi aduce scuza frivolităţii? Dar el este consilier al Camerei Deputaţilor! Veţi vorbi oare de consideraţia pe care ar trebui să o avem faţă de demnitatea pe care o ocupă? Dar el a degradat-o în mod public!".

b) *Preteriţiunea* constă în anunţul că vorbitorul nu se va referi la anumite lucruri, tocmai pentru a le face mai remarcate, în vreme ce, de fapt, le menţionează pe toate. Mai mult încă, uneori lasă de înţeles că a încetat enumerarea acelor elemente jenante pentru adversar din alte considerente, nu pentru că s-ar fi epuizat lista.

Exemple

➲ În prelegerea introductivă la cursul de „Pedagogie generală" obişnuiam să anunţ că nu voi proceda clasic, standard, începînd cu importanţa pedagogiei şi a educaţiei, dar continuam minute în şir spunînd ce nu voi face: „Nu voi polemiza cu detractorii pedagogiei, care afirmă că..., ei ignorînd astfel că...".

c) *Climaxul* este o ordonare graduală, crescătoare a faptelor, ideilor etc. Ion Biberi, în cartea mai veche intitulată *Arta de a scrie şi de a vorbi în public* (1964), prezintă exemplul următor, numit de el „corectare": „Şi această comportare culpabilă... sau mai bine zis criminală, s-a prelungit luni... dar ce zic luni? Ani întregi!".

d) *Anticlimaxul* este un demers invers şi cu efect satiric: descreşterea importanţei pînă la un anumit punct, unde înşiruirea eşuează deliberat într-un exemplu ridicol.

Exemple

➲ „Printre marile realizări ale regimului lui Benito Mussolini se numără revigorarea conştiinţei naţionale, expansiunea imperiului italian şi circulaţia normală a trenurilor." (vezi enciclopedia *Encarta*, 2000, „Figures of Speech")

e) Chiar şi *întrebarea retorică* are impactul persuasiv aşteptat – întrebare la care vorbitorul nu aşteaptă răspuns, ci atrage atenţia asupra a ceea ce urmează să spună.

Aceasta nu înseamnă că alte figuri nu pot avea o forţă sugestivă uneori surprinzătoare. În metalimbajul modern se folosesc din abundenţă figuri de stil ca *eufemismul*, care înlocuieşte termeni duri, neplăcuţi, cu implicaţii emoţionale negative prin cuvinte delicate sau cu încărcătură emoţională neutră („a trece în lumea umbrelor", „a se duce", „a-şi da obştescul sfîrşit" etc., în loc de „a muri"), exagerarea realizată de *hiperbolă* („Mi-e o foame că aş mînca şi un elefant!") sau minimalizarea ca efect al *litotei*.

Discursul devine mai convingător dacă vorbitorul îl asortează cu *ironii*, *metafore*, *metonimii*, *onomatopee*, *oximoroane* (asocierea a doi termeni contradictorii, în genul „frumuseţe jalnică", „o drăguţă de pedeapsă"), *paradoxuri*, *personificări*, *comparaţii*, *sinecdoce* („exodul creierelor").

Rezumat

Ascultarea activă este o tehnică de conversaţie folosită în trei scopuri: informare, suport moral/consiliere/liniştirea celuilalt şi răspuns la atacul verbal.

Cînd ascultăm activ ne centrăm pe celălalt, nu pe noi: îi observăm emoţiile şi sentimentele, atenţi fiind la expresivitatea limbajului verbal şi nonverbal, punem întrebări, îl încurajăm să vorbească şi ne asigurăm că am înţeles corect. Vom evita orice comportament inhibitor sau blocant pentru celălalt.

Există reguli suplimentare pentru cele trei tipuri de ascultare activă:

1. în ascultarea activă cu rol de informare se foloseşte intens rezumarea;
2. în ascultarea activă cu rol de suport emoţional/liniştire/consiliere se menţine discuţia la obiect (evitîndu-se schimbarea subiectului de către dvs. sau divagaţiile vorbitorului emoţionat), se încurajează vorbitorul prin crearea unui climat nestresant (tolerarea pauzelor, a corectărilor din partea sa, ecoul/reflectarea spuselor lui, mesajele nonverbale

de genul aprobării prin mişcarea capului) şi se păstrează distanţa ascultătorului faţă de intimitatea şi secretele vorbitorului;

3. în ascultarea activă pentru reducerea agresivităţii verbale a interlocutorului, obiectivul este reducerea tensiunii emoţionale a celuilalt prin suprimarea, în primă fază, a oricărei reacţii emoţionale proprii, efortul de a-l înţelege şi apoi prezentarea propriei poziţii în „limbajul-Eu" şi implicarea lui în rezolvarea problemei.

Exprimarea asertivă (aserţiunea sau fraza-Eu) aduce la cunoştinţa celuilalt într-un mod inofensiv, impersonal situaţia care mă incomodează, efectele acesteia asupra mea şi starea de lucruri dorită de mine. Informaţia este centrată pe persoana întîi, inclusiv pronumele folosit. Mesajele-Eu sînt forme simplificate ale aserţiunii-Eu, reducîndu-se deseori la constatarea stării de lucruri faptice sau afective (care este subiectivată, raportată la criteriile celui care vorbeşte, nu la un etalon, un standard cu autoritate incontestabilă).

Puterea este implicată în toate conflictele, dar numai un echilibru al puterilor, real sau perceput, face posibil conflictul. Sînt citate aici definiţiile date puterii de Max Weber, M. Crozier şi E. Friedberg, Bertrand Russell, Chazel, este menţionat de asemenea John Locke.

Tipologia formelor de putere în funcţie de sursele puterii include: puterea de recompensare, de coerciţie, legitimă, de referinţă şi de competenţă (după J.P. French Jr. şi Bertram Raven); puterea gratificaţiei, a constrîngerii, a normalizării şi a influenţei (Jean-René Edighoffer şi Bernard Martory); preţuirea relaţiei; competenţa, funcţia (autoritatea ierarhică), recompensa, punitivitatea şi persuasiunea (Helena Cornelius şi Shoshana Faire); autoritatea formală, prerogativele legale, asocierea, resursele de bani, timp sau muncă, recompensele şi sancţiunile, abilitatea de a fi o „pacoste", puterea procedurală, puterea obişnuinţei sau a inerţiei, puterea morală, caracteristicile personale, percepţia puterii, puterea definiţională (Bernard Mayer).

Există trei moduri de bază în care este utilizată puterea (Blaine): metoda normativă de aplicare a puterii (numită şi persuasiune), metoda utilitară (recompensă) şi metoda coercitivă (pedeapsă).

În conflict, puterea poate fi utilizată voluntar sau inconştient, colaborativ sau coercitiv, evident sau implicit; ea nu poate fi echilibrată, ci doar asigură anumite şanse la intrarea în conflict; puterea părţilor poate creşte în paralel, ea nu este o cantitate fixă care se redistribuie.

Pentru schimbarea cursului conflictului prin descurajarea abuzurilor de putere din partea celuilalt se pot utiliza diferite strategii şi tehnici, precum şi un limbaj specific de ridicare a poziţiei de putere.

Stima de sine este unul dintre factorii cauzali cei mai importanţi pentru conflict, de aceea sînt atît de eficiente tehnicile de evitare a conflictelor prin stimularea stimei de sine a partenerului, ca, de exemplu: întăririle pozitive; crearea şi/sau valorificarea şanselor de succes; folosirea metalimbajului în evaluările negative; complimentarea.

Complianţa (engl. *compliance*) este o formă a influenţei sociale definită drept modificarea atitudinilor şi comportamentelor ţintei ca răspuns la dorinţa agentului de schimbare. Se obţine cel mai adesea prin comunicarea persuasivă (fapt ce îi determină pe unii autori să o considere o strategie numai de limbaj), dar şi prin tehnici de *manipulare a cadrului interacţional*. Ea nu este obedienţă, conformism sau conformare interpersonală. Modificarea este o complianţă efectuată în *interesul unilateral al sursei, în defavoarea ţintei.*

Principiile psihologice care permit complianţa tratate aici sînt următoarele:

1. *Principiul angajamentului* explică modificările atitudinale prin intermediul comportamentelor şi invers, comportamentele prin intermediul atitudinilor (tehnici: „piciorul în uşă" şi *low-ball*). Pentru obţinerea complianţei se determină într-un fel oarecare ţinta să realizeze un act (angajament) iniţial, preparator (adoptarea unei poziţii sau atitudini). Ulterior oamenii sînt mai dispuşi să accepte solicitările care presupun păstrarea angajamentului asumat. Principiul beneficiază de trei explicaţii: nevoia de coerenţă şi consecvenţă (Cialdini ş.a., 1978), teoria disonanţei cognitive (Festinger, 1957) şi teoria autopercepţiei (stima de sine) (Bem, 1972; De Jong, 1979). Angajamentele sînt foarte eficiente pentru producerea unei acţiuni viitoare cînd sînt *active*, *publice*, în condiţii de *efort* şi percepute ca fiind *motivate intrinsec* (neconstrînse).
2. *Principiul reciprocităţii*: serviciul reciproc este un răspuns la un *act binevoitor* al sursei. Strategia ar consta în a-i oferi ceva înainte de a formula cererea (exemple: „donaţie - cerere", „mostra gratuită" şi „tîrguiala"). Explicaţiile adiţionale la principiul reciprocităţii sînt „norma concesiilor reciproce" (Cialdini), conform căreia ţinta se simte obligată să facă concesia datorită faptului că solicitatorul a renunţat la o cerere relativ importantă pentru a-i solicita un lucru de mai mică însemnătate (tehnica „uşii în nas") şi provocarea sentimentului de vinovăţie înainte de formularea cererii (Freedman ş.a., 1966). Principiul reciprocităţii se fundamentează pe: nevoia de a ne achita datoriile (nevoie interiorizată prin educaţie, nesatisfacerea ei conducînd la disconfort intern, dar întreţinută şi de presiunile externe actuale pentru onorarea obligaţiilor sociale); perceperea unui sacrificiu la agentul de influenţă; trăirea sentimentului de vinovăţie.
3. *Principiul validării sociale* afirmă că noi considerăm corect ceea ce ceilalţi oameni consideră a fi aşa. Explicaţiile principiului validării sociale sînt: nesiguranţa, care conduce la ignoranţă pluralistă, şi similaritatea.
4. *Principiul autorităţii*. Supunerea are loc faţă de autoritatea în sine, dar şi faţă de simboluri ale autorităţii cum sînt: îmbrăcămintea (uniforma) şi dimensiunile mari (ale birourilor, automobilelor), combinate în escrocheria numită „schema examinatorului bancar".
5. *Principiul atractivităţii* afirmă că oamenii au tendinţa să răspundă afirmativ la solicitările persoanelor pe care le cunosc sau le plac. Motivele atracţiei sînt: frumuseţea fizică, asemănarea, complimentele şi familiaritatea.
6. *Principiul ofertei limitate/al resurselor insuficiente/al rarităţii/al fructului oprit* susţine că oamenii preţuiesc mai mult oportunităţile care sînt mai puţin accesibile (tehnicile *numerus clausus* şi „termenul-limită"). Principiul resurselor limitate are două explicaţii: lucrurile greu de dobîndit sînt de obicei mai valoroase şi, conform teoriei reactanţei psihologice, noi răspundem la pierderea libertăţilor printr-o dorinţă mai mare decît înainte de a le avea, mai ales cînd limitarea este recentă, nu veche, şi cînd sîntem în competiţie cu alţii.
7. *Structurile mintale automate* permit eroarea de a reacţiona declanşînd pattern-ul comportamental la un singur indiciu al situaţiei-stimul, semn prin care noi credem că am identificat stimulul real. Erorile automatismelor apar cînd: a) reacţionăm spontan la situaţia-stimul sau b) reacţionăm la situaţii-stimul doar similare, nu identice.
8. *Efectul de contrast* în percepţia unor elemente succesive face ca acelaşi element (obiect, fenomen sau persoană) să poată fi văzut diferit în funcţie de natura celui care îl precedă.
9. *Oamenii par a fi mai motivaţi de gîndul pierderii* a ceva decît de cel al cîştigării unui lucru de aceeaşi valoare.

În ultima parte a secțiunii referitoare la compilanță sînt enumerate, explicate și exemplificate un număr de *tehnici de influență socială*:

1. „Piciorul în ușă" clasic sau „manipularea Franklin" sau „piciorul în ușă" cu cerere explicită.
2. „Piciorul în ușă" cu cerere implicită.
3. Tehnica atingerii/contactului fizic („*Touch*").
4. „Trîntitul ușii în nas/în față".
5. Tehnica „amorsării" (*low-ball* – minge-joasă, „startul mic", termen preluat din baseball).
6. Cheltuiala inutilă/capcana ascunsă/„efectul de îngheț".
7. Mesajele subliminale.
8. Întărirea pozitivă/negativă și lipsa de reacție.
9. Tactica lui „DA..., DAR (ȘI)...", în loc de un simplu „NU...".
10. Alternanța „cald" – „rece" („băiat bun" – „băiat rău").
11. Tactica „erorilor deliberate".
12. Tactica „ostaticului" (a „mortului în casă") – un șantaj.
13. Tactica pașilor mici sau a feliei de salam (tactica *Salami*).
14. Utilizarea efectului înfățișării/vestimentației agentului de influență.
15. Un minim contact social.
16. Falsa ofertă.
17. Intoxicarea statistică.
18. Tactica stresării și tracasării fizice.
19. Tactica mituirii.
20. Tactica „presiunii timpului"/„timpului-limită".
21. Faptul împlinit.
22. Tactica surprizei/„ruperii de ritm".
23. Tactica reprezentantului cu prerogative limitate.
24. Tehnica pauzelor („*Time-out*").
25. Alternarea negociatorilor.
26. Tactica falsei concurențe.
27. Confidențele.
28. Tehnica întrebărilor.
29. Tehnica „îndulcitorilor".
30. Ultima concesie.
31. Specularea relaxării afective, în particular „tehnica prînzului".
32. Mimetismul/„ecoul"/„oglinda".
33. Modificarea subtilă a limbajului (ca vocabular) în acord cu programarea neuro-lingvistică (PNL).
34. Stimularea senzorială complexă.
35. Tehnica „ancorei" (din PNL).
36. Prestigiul.
37. Prețul mic.
38. Reclamele care se adresează emoțiilor.
39. Amintirile false.
40. Mostra gratuită.
41. Figuri de stil/de vorbire sau retorice: prolepsa, preteriţiunea și climaxul, precum și altele, menționate în text.

Capitolul 6

Metode de rezolvare a conflictelor

Obiective operaționale

1. Metoda victorie-victorie (cîștig-cîștig)
2. Negocierea
2.1. Conceptul de negociere
2.2. Obiectul negocierii
2.3. Tipuri de negociere
2.4. Caracteristici ale negocierii
2.4.1. *Comportamente în negociere*
2.4.2. *Tipuri de strategii*
2.5. Negociatorul
2.6. Pregătirea negocierii
2.7. Desfășurarea negocierii
2.8. Situații dificile în negociere și contracararea acestora
2.8.1. *Partenerul refuză să negocieze*
2.8.2. *Partenerul procedează necinstit*
2.8.3. *Partenerul aduce obiecții la propunerile noastre*
Rezumat

Obiective operaţionale

La sfîrşitul acestui capitol veţi putea:

1. Să enumeraţi şi să detaliaţi etapele metodei victorie-victorie pentru rezolvarea conflictelor.
2. Să identificaţi nevoile şi temerile părţilor aflate în conflict.
3. Să daţi cel puţin o soluţie prin metoda victorie-victorie la un conflict dat.
4. Să definiţi negocierea, arătînd ce este şi ce nu este o negociere.
5. Să enumeraţi cel puţin trei situaţii tipice în care se poate negocia şi să daţi cel puţin două exemple din viaţa cotidiană în care negociem, deşi nu conştientizăm acest lucru.
6. Să arătaţi cum se poate pregăti o negociere formală, clasică.
7. Să explicaţi şi exemplificaţi ce sînt: miza, poziţia afişată şi cea aşteptată, punctele de ruptură.
8. Să descrieţi modul de desfăşurare a unei negocieri.
9. Să enumeraţi strategiile de ieşire din impas a negocierii, cînd adversarul refuză să negocieze.
10. Să descrieţi şi să comentaţi cele trei procedee pe care le putem folosi cînd celălalt nu joacă cinstit: negocierea principială, jiu-jitsu şi *one-text*.
11. Să prezentaţi cel puţin opt trucuri folosite de adversar şi tehnicile de dejucare a acestora.
12. Să prezentaţi cel puţin opt tehnici de a răspunde la obiecţiile partenerului.

1. Metoda victorie-victorie (cîştig-cîştig)

Metoda victorie-victorie (pentru ambele părţi aflate în conflict) este o atitudine de fairplay în relaţiile umane, un principiu etic, dar şi un instrument de permanentizare a păcii obţinute şi împiedicare a reactivării conflictului. Posibilă numai în cadrul unei abordări constructive, cooperante a rezolvării conflictului, în care vechiul adversar este privit ca partener (a nu se înţelege totuşi prieten), demersul se bazează pe respect reciproc, iar soluţia îi satisface integral pe ambii parteneri.

Vom detalia mai jos procesualitatea rezolvării unui conflict prin metoda victorie--victorie, cu ilustrări şi exerciţii.

Etapele metodei sînt următoarele (vezi şi secţiunea 3.1, „Harta conflictului", din capitolul „Procesul rezolvării conflictelor"):

1. Formularea problemei;
2. Identificarea părţilor implicate (direct sau indirect);
3. Cunoaşterea nevoilor reale/de bază, din spatele celor declarate, afişate (este utilă întocmirea „hărţii conflictului", cuprinzînd nevoile şi temerile pentru fiecare parte implicată);

4. Găsirea punctelor de întîlnire a nevoilor;
5. Generarea de soluţii posibile (prin metode de stimulare a producţiei de idei, de genul brainstorming-ului);
6. Cooperarea, transformarea adversarului în partener pentru alegerea unei soluţii acceptate ca definitivă de ambele părţi.

Să parcurgem cele 6 etape folosind două exemple: „Sticla de lapte" şi „Portocala".

Exemple

➲ „Sticla de lapte" (*Conflictele şi comunicarea*, 1998, p. 158). Iată cum se desfăşoară un conflict între doi protagonişti care nu au auzit de metoda victorie-victorie.

Pe masă, în bucătărie, este o sticlă cu lapte, pe care şi-o dispută cei doi fraţiori.

Băieţelul (trăgînd sticla spre sine): „Dă-mi sticla!"

Fetiţa (făcînd acelaşi lucru): „Dă-mi sticla!"

Intervine mama: „Nu vă mai certaţi atîta, beţi-vă fiecare ceştile cu lapte şi mergeţi la culcare, că e tîrziu."

➲ „Portocala" (Cornelius şi Faire, 1996, pp. 31-34). Tot pe masă, dar în altă bucătărie, este o portocală, una singură. Cele două surori o vor amîndouă, după acelaşi model ca mai sus.

În ambele exemple de mai sus problema este aceea a insuficienţei resurselor, mai precis faptul că două persoane vor acelaşi lucru: sticla de lapte/portocala. Conflictul este ireconciliabil, nimeni nu poate obţine tot ce vrea, în integralitate. Cea mai bună soluţie care vă trece prin cap este, aproape sigur, una de compromis: surorile, de exemplu, vor tăia portocala în două şi fiecare ia cîte o jumătate. Dar compromisul acesta, ca orice compromis, nu satisface integral interesele surorilor, pentru că fiecare voia pentru sine portocala întreagă.

Părţile implicate aici (în general pot fi persoane sau grupuri) sînt, evident: fratele *versus* sora; sora mare *versus* sora mică. Dar, în cazul 1 (sticla de lapte), mai există o parte implicată: mama. Prin urmare, cînd identificăm părţile implicate în conflict, va trebui să-i avem în vedere pe toţi cei care ar putea avea un rol sau interes, o influenţă în conflictul în cauză: dacă este vorba despre un conflict între un profesor şi un elev, părţile implicate vor fi cei doi, dar şi părinţii, plus directorul şcolii.

Urmează etapa de cunoaştere a nevoilor reale/de bază, din spatele celor declarate, afişate. Ceea ce solicită fiecare individ într-un conflict nu este nevoia lui reală, ci nevoia afişată sau exprimată. Şi aceasta se întîmplă de obicei nu neapărat dintr-un motiv deliberat de inducere în eroare a partenerului, ci pentru că însuşi solicitantul îşi percepe nevoia la modul respectiv (l-am putea ironiza că nu ştie ce vrea – de fapt, el ştie ce vrea [aici, portocala sau sticla de lapte], dar nu nu ştie „de ce vrea ceea ce vrea": nu şi-a identificat nevoia reală, pentru că nu şi-a propus acest lucru).

Exemple

➲ Care este nevoia reală a fetiţei care strigă că vrea (nevoie afişată) sticla de lapte? Dacă mama ar fi întrebat-o: „De ce vrei tu sticla de lapte?", fetiţa ar fi răspuns că vrea să o umple cu apă şi să o pună în rucsac pentru drumeţia cu clasa de elevi de a doua zi (iată şi nevoia reală), iar băieţelul că voia să toarne puţin lapte în farfurioara unei pisici de prin preajmă, căreia începuse să-i poarte de grijă.

➲ Sora mai mare ar fi putut întreba: „Tu de ce vrei portocala?". „Ca să o fac oranjadă", ar fi răspuns cea mică. Prin urmare, nevoia surorii mai mici era „de a bea oranjadă", iar a celei mai mari – „de a-şi aromatiza o prăjitură pe care o prepara".

La cunoaşterea nevoii reale se ajunge foarte simplu prin găsirea răspunsului la întrebarea: „De ce vrei ceea ce vrei?", „De ce vreau ceea ce vreau?". Uneori din acest punct rezolvarea este simplă, ca în cazul sticlei de lapte. Dar alteori este nevoie de o soluţie mai gîndită, mai ingenioasă, creativă. Pentru aceasta vom repeta întrebarea: „De ce?", ajungînd treptat la sfere din ce în ce mai largi ale nevoii de bază, extensiune care permite din ce în ce mai multe posibilităţi de satisfacere a acesteia (observaţi că deja nu ne mai interesează nevoia afişată, ci acum vorbim de satisfacerea nevoii de bază sau reale).

Exemple

➲ „De ce vrei să bei oranjadă?" „Pentru că mi-e sete şi nu vreau apă, ci ceva mai bun/dulce." Înţelegem aici că alta este nevoia de bază: ceva bun, care să nu fie apă. Un efort de imaginaţie (eventual susţinut prin metode de stimulare a imaginaţiei productive de tipul brainstorming-ului) le-ar duce pe cele două surori la o diversitate de idei pentru soluţionarea problemei, formulate în termenii următori de această dată: o citronadă cu lămîie, bani pentru a cumpăra de la chioşcul din colţ o sticlă de băutură răcoritoare sau extragerea siropului dintr-o dulceaţă şi diluarea cu apă etc.

Sora mai mare ar putea şi ea să se întrebe de ce vrea să-şi aromatizeze prăjitura: „Ca să fie plăcută şi să aibă un miros îmbietor". Prin urmare, nevoia ei de bază este aceea de a face o prăjitură gustoasă şi cu miros plăcut. Imaginaţia ce vă spune, numai portocala poate să dea miros unei prăjituri? Ce putea sora mai mare să adauge în prăjitură pentru a-şi satisface această nevoie de bază? Îi putem sugera să pună coajă de lămîie, esenţă de portocale, alte esenţe, fructe etc.

Identificarea nevoii reale, la primul palier sau la unul dintre următoarele, ne aduce foarte aproape de soluţia conflictului. Rezolvînd nevoia reală, am satisfăcut implicit şi nevoia declarată şi, mai ales, în proporţie de 100%, uneori poate chiar în condiţii mai bune decît cele aşteptate.

Cînd problema este mai complexă, e bine venită întocmirea „hărţii conflictului", care este, de fapt, un tabel cuprinzînd nevoile şi temerile pentru fiecare parte implicată (pentru a nu repeta aici ceea ce am prezentat în capitolul „Procesul rezolvării conflictelor", vezi exemplul de acolo).

Cine identifică nevoia de bază, cine întreabă de ce? Fie părţile, de comun acord (în caz de negociere, de exemplu), fie doar una din părţi (de exemplu, sora mai mare), fie o terţă parte, care poate fi intermediarul (mediatorul), în cazul sticlei de lapte – mama.

Dăm mai jos un exemplu de utilizare greşită a întrebării „De ce?". Consilierul recomandă utilizarea întrebării „De ce?", dar într-un moment nepotrivit al conflictului, abuziv şi fără valorificarea informaţiei dobîndite.

Exemple

➲ Conflict între profesoara de fizică, ce obişnuieşte să ironizeze şi să umilească elevii, şi un elev de clasa a VIII-a, Bogdan, care a dezvoltat o atitudine de frondă şi de respingere atît a profesoarei, cît şi a obiectului predat de aceasta.

– Bogdan, de ce nu înveţi la fizică aşa cum trebuie?
– Pentru că nu am suficient timp.
– Dar de ce nu ai timp?
– Pentru că învăţ la celelalte obiecte.
– Dar de ce nu-ţi gestionezi timpul mai bine?
– Pentru că, ştiţi, nu prea îmi place fizica.
– Dar de ce?
– Nu prea o înţeleg.
– De ce nu eşti mai atent? De ce nu eşti cuminte la oră, ca să poţi prinde din clasă? De ce te comporţi aşa?

Exerciţii

➲ Arătaţi cum ar fi arătat răspunsurile la conflictul „Portocala", din punctul de vedere al surorii mai mici.

Urmează găsirea punctelor de întîlnire a nevoilor (vezi capitolul „Procesul rezolvării conflictelor"): nevoi şi temeri comune, care pot constitui un teren de plecare pentru idei de soluţionare. Temeri comune: de exemplu, într-un conflict cu vecinul care nu te lasă să dormi cu petrecerile sale nocturne, temerile tale ar putea fi identice cu ale lui: „să nu ajungeţi la proces", deşi din raţiuni diferite: pentru a nu cheltui timp - tu, pentru a nu plăti pagube - el, sau nevoile ar putea fi identice: să aveţi relaţii bune cu vecinii; să vă creaţi şi păstraţi o imagine de familii onorabile.

Din acest moment, după cum am văzut deja mai sus, intervin momentele creative, de identificare a cît mai multor idei posibile, din care ulterior vom alege şi pune în practică una sau mai multe soluţii. Evident, acestea nu vor semăna cu aşteptarea iniţială a preopinenţilor, dar le va satisface integral nevoile care i-au împins în conflict şi uneori chiar mai bine decît prevăzuseră.

Exerciţii

➲ Diadele aleg şi rezolvă cîte un conflict curent, prin joc de rol.

➲ Perechi de voluntari prezintă în faţa grupei aceste jocuri de rol.

După fiecare joc de rol se discută frontal care au fost poziţiile formulate şi care au fost nevoile reale.

➲ La conflictul de mai jos, ilustraţi cele patru moduri de reacţie spontană şi apoi aplicaţi metoda victorie-victorie. Apoi verificaţi-vă cu variantele propuse în continuare.

„Una dintre colegele mele de cameră se hotărîse să locuiască timp de o lună cu prietenul ei la noi în cameră. Băiatul fuma în cameră, intra încălţat, făcea noaptea gălăgie, aducea alţi prieteni cu el, deci încălca toate principiile respectate de noi pînă atunci."

Răspuns prin *abandon*: După cîteva zile s-a iscat o ceartă aprinsă între noi. Colega a început să-mi reproşeze că sînt egoistă, proastă, că nu o înţeleg deloc şi nu ştiu ce înseamnă viaţa de cămin. Întrucît tensiunea discuţiei creştea, am tăcut şi m-am retras jignită. Cîteva zile am locuit şi dormit în altă cameră.

Reprimare: Am încercat să-mi stăpînesc sentimentele negative, mă făceam că nu văd şi nu aud nimic, mă comportam normal, ca şi cum nu ar fi nici o problemă. Uneori reuşeam să nu mai bag în seamă neplăcerile, iar toate acestea de dragul liniştii şi bunei înţelegeri.

Victorie-înfrîngere: După cîteva zile mi-am ieşit din fire şi am făcut o scenă teribilă. Mi-am asociat şi colega cealaltă. Băiatul a fost nevoit să plece.

Compromis: Ambele am ajuns la concluzia că nu merită ca un băiat să ne strice prietenia care dura de trei ani, aşa că am convenit ca el să respecte regulile de convieţuire statornicite şi el să mai doarmă în camera noastră numai o săptămînă, nu trei, cîte mai rămăseseră.

Victorie-victorie: Sîntem convinse că doar împreună putem rezolva problema.

Nevoile mele:	*Nevoile ei*:
- Respectarea intimităţii	- Petrecerea timpului împreună cu prietenul ei
- Linişte	
- Curăţenie şi aer neviciat de fumul de ţigară	- Să fie înţeleasă şi acceptată de noi

Soluţii: Două săptămîni să le petreacă împreună cu prietenul ei în camera noastră, cu condiţia ca ei să respecte regulile camerei, iar două săptămîni să se mute în camera lui, timp în care noi puteam beneficia de un loc devenit disponibil în camera noastră. Sau: să se mute amîndoi într-o cameră temporar liberă, de la etajul superior.

➲ Soţul, excesiv de gelos, este hotărît să divorţeze întrucît crede că soţia are, de fapt, această intenţie, avînd pe altcineva. Cum s-ar putea încheia conflictul prin cele patru reacţii la conflict şi prin metoda victorie-victorie?

➲ Notaţi conflictele săptămînii.

a) Alegeţi un conflict şi rezolvaţi-l prin metoda victorie-victorie.
b) Trataţi acelaşi conflict şi prin alte moduri de răspuns la conflict.

2. Negocierea

2.1. *Conceptul de negociere*

Negocierea este un dialog între două sau mai multe persoane prin care acestea încearcă să ajungă la o înţelegere (acord) care să constituie rezolvarea unei chestiuni comune. Mircea Maliţa propunea în 1972 o definiţie modernă a negocierilor, în care numai caracterul de competitivitate este desuet: „...procese competitive desfăşurate în cadrul unor convorbiri paşnice de către două sau mai multe părţi, ce acceptă să urmărească împreună realizarea în mod optim şi sigur a unor obiective, fixate în cuprinsul unei soluţii explicite, agreate în comun". Elementele definitorii ale unei negocieri sînt dialogul şi orientarea spre rezultat, intenţia rezolvării. Conceptele de „înţelegere/acord" şi „rezolvare" nu sînt specifice negocierii.

Cei mai mulţi văd negocierea doar ca pe o *modalitate profesionistă, formală* de rezolvare a conflictelor, în care părţile îşi apără interesele într-un cadru oficial, urmînd un anumit ritual al pregătirii şi desfăşurării (vezi, de exemplu, negocierea comercială între două firme sau negocierile de pace). În realitate, negocierea ia şi *forme prescurtate*, cotidiene, fiind instrumentul prin care ne rezolvăm diferendele chiar şi atunci cînd nu îl conştientizăm ca atare. Ea mai poate surveni ca *episod* al unui demers mai amplu de rezolvare a unui conflict, fără a constitui singura cale de rezolvare a acestuia şi nici metoda *sine qua non*, întrucît unele conflicte ajung la o încheiere şi fără negociere. Reversul medaliei este şi el adevărat, deşi mai rar întîlnit şi mai puţin reprezentativ pentru rezolvarea conflictelor: unele negocieri nu sînt compatibile cu procesualitatea rezolvării conflictelor (este cazul negocierii-proiect).

În rezumat, negocierea are trei forme: oficială/formală, prescurtată şi episodică.

În negocierea formală participanţii trebuie să avanseze de la perceperea reciprocă drept *adversari/oponenţi* la aceea de *parteneri/colaboratori*. Aceasta nu înseamnă că ei trebuie să se placă unul pe altul, să se aprobe necondiţionat sau să fie de acord, ci presupune respectul faţă de nevoile celuilalt, recunoaşterea şi acceptarea dreptului său de a şi le revendica şi existenţa unui scop comun: satisfacerea nevoilor de bază ale amîndurora.

Procese psihosociale cu care ar putea fi confundată negocierea: pseudonegocierea, dezbaterea şi rezolvarea de probleme.

Negocierea nu trebuie confundată cu *pseudonegocierea*, care este uneori, din păcate, însuşi *modelul clasic de negociere* (Prutianu, 1998, 2000). Pseudonegocierile sînt activităţi asemănătoare negocierii, dar al căror scop real este de a cîştiga timp, a obţine informaţii, a induce în eroare, a făuri un alibi etc. Ele constau în adoptarea unei poziţii şi formularea de solicitări, după care urmează lupta pentru a obţine cît mai multe

câştiguri de cauză, bazîndu-te cît mai puţin pe celălalt. Este o „negociere" dură. Fiecare face oferte de început, care sînt inaccesibile pentru cealaltă parte, încercînd apoi să-şi „consolideze" poziţia. Fiecare parte va încerca să-şi convingă partenerul să se deplaseze în direcţia sa şi, la rîndul său, nu va face nici o mişcare în direcţia soluţionării decît în una din situaţiile următoare : fie în schimbul unui compromis pe care îl face celălalt, fie de teamă că, dacă nu cedează, celălalt va anula negocierea. Fiecare este convins că celălalt vrea să-l înşele, fiecare vrea să-şi păstreze reputaţia, fiecare vrea să obţină cît mai mult cu putinţă. Rezulatele constau în irosirea unei mari cantităţi de energie, multă suferinţă şi un acord resimţit ca victorie-înfrîngere sau chiar anularea negocierii ; această non-negociere pune în pericol relaţiile, care nu vor progresa în nici un caz.

Negocierea nu este *dezbatere*. Dezbaterea se bazează pe schimbul de argumente, scopul ei este de a-l convinge sau persuada pe celălalt sau o terţă parte. Ea urmăreşte să stabilească „cine are dreptate", pe cînd negocierea este orientată spre decizie. Dezbaterea poate fi un episod al negocierii, putînd fi inserată înainte de negociere, în timpul ei şi după.

Negocierea nu este *rezolvare de probleme*, deşi aici linia de demarcaţie e uneori greu de trasat. În rezolvarea de probleme lipsesc jocul puterii, supunerea acceptată la un consens iniţial şi „acţiunea oportunistă" prezente în negociere.

Pe scurt, negocierea nu este tîrguială de pe poziţii inflexibile şi de forţă, nu este dezbatere şi nici rezolvare de probleme.

2.2. *Obiectul negocierii*

Negocierea spontană, cotidiană, nerecunoscută ca atare, este foarte răspîndită şi frecventă. Ea apare în orice interacţiune umană marcată de una dintre cauzele conflictelor, menţionate în primul capitol al acestei cărţi : incompatibilitate cu celălalt în materie de nevoi, interese, valori, resurse materiale, atitudini, preferinţe etc. Astfel, fiecare om negociază de mai multe ori pe zi, iar literatura de profil menţionează următoarele situaţii mai tipice în care negociem :

- în faţa problemelor noi, care reclamă găsirea şi includerea de participanţi, noi criterii, noi puncte de discuţie, noi metode de adoptare a deciziei ;
- cînd se produce o modificare a raportului de forţe (exemplu : tată-fiu, după ce acesta din urmă a crescut, îşi cîştigă singur existenţa, dar locuieşte încă împreună cu restul familiei) ;
- cînd părţile sau una din părţi urmează să dobîndească beneficii ; se negociază procentele, conţinuturile, termenele etc. (exemplu : un nou angajat la o firmă privată îşi negociază salariul, orarul, zilele de odihnă, alte avantaje şi îndatoriri) ;
- cînd părţile sînt în situaţia de a-şi împărţi resursele comune şi doresc să facă aceasta prin acord reciproc (exemple : sala calculatoarelor trebuie folosită de mai multe clase/grupe de studenţi ; curtea comună pentru mai multe familii ; ultima porţie de cafea rămasă pentru dimineaţă) ;
- cînd părţile conştientizează faptul că negocierea este un mijloc de a evita agravarea dificultăţilor actuale ;
- cînd intervine o terţă parte, care invită părţile implicate la negociere, fără posibilitatea refuzului şi/sau sub ameninţarea unor sancţiuni sau a imixtiunii ei în problema lor.

Negocierea este imposibilă sau inutilă în cel puţin trei situaţii :

- cînd celălalt refuză ferm să negocieze, din motive reale sau pentru că blufează ;
- cînd nevoile/interesele declarate sînt de nezdruncinat ;

- cînd natura problemelor exclude negocierea ;
- cînd partea adversă sau părţile între care trebuie să mediem refuză cu obstinaţie, categoric şi ireconciliabil, să se implice în rezolvarea conflictelor. Există însă două excepţii de la regula de mai sus : fie că îl determinăm pe oponent să se „aşeze la masa tratativelor" prin tehnici speciale, pe care le vom cunoaşte mai jos, fie că se va aşeza singur, după ce va fi folosit acest truc ce ţine de negocierea însăşi. Uneori afirmaţiile iniţiale de refuz („Nici nu mă gîndesc", „Organizaţia noastră nu intenţionează să mai discute acest lucru" sau „Consider acest caz închis") nu sînt altceva decît parte a negocierii ; ele se numesc adesea *bluff* (cacealma, păcăleală) şi alcătuiesc un element central în majoritatea strategiilor de negociere ;
- cînd una sau ambele părţi pornesc de la două poziţii fixe şi, teoretic, de nezdruncinat : „Nu am de gînd să-mi vînd casa în care locuiesc", „Nici să nu-ţi treacă prin cap că am să-ţi dau copilul să-l înfiezi" sau „Eu nu vînd mai ieftin de 500.000 de lei", „Dar nici eu nu dau mai mult de 250.000 de lei" ;
- cînd natura problemelor exclude negocierea :
  a) respectarea procedurilor principale ale organizaţiei sau aplicarea prevederilor legislative ;
  b) decizii ale unei autorităţi (manager, părinte, profesor etc.), a căror punere în practică nu se discută. Aici nu negociezi, ci transmiţi ferm fapte sau decizii care pot fi dezagreabile ;
  c) preferinţe discriminatorii la locul de muncă privind sexul, etnia, religia.

2.3. *Tipuri de negociere*

- În funcţie de orientarea părţilor există două tipuri de negociere : *conflictuală (distributivă sau competitivă) şi cooperantă (concertativă, integrativă)*. Între aceste două extreme, pe un continuum, găsim negocieri cu orientare predominant conflictuală şi negocieri cu orientare predominant cooperantă. Teoretic vorbind, orice negociere autentică trebuie să aibă ori să progreseze spre caracterul cooperant.
- În funcţie de zona de interes, negocierea poate fi : *personală*, *comercială* (a afacerilor) sau *politică* (internă şi internaţională : între partide, sindicală, salarială şi a contractelor şi conflictelor de muncă, pe probleme de asistenţă şi protecţie socială, parlamentară, juridică etc. ; între guverne sau organizaţii internaţionale).
- Dimensiunea părţilor este un alt criteriu : negocierea poate implica *două persoane* sau *„n" persoane*.
- Poate fi *directă* – între părţi – sau purtată *prin intermediari/mediatori* (reprezentanţi, negociatori de profesie sau ad-hoc).
- Există *negocieri formale/informale, deschise/secrete, verbale/scrise*.
- Negocierea cu *necunoscuţi* pe care nu-i vei mai întîlni diferă de cea cu persoane cunoscute, cu care doreşti sau eşti nevoit să ai o *relaţie de durată*. Dacă necunoscuţii sînt mai dispuşi să utilizeze metode de tipul „apucă şi fugi" (de exemplu, înşelăciunea, minciuna, derutarea, ameninţarea), noi înşine simţindu-ne mai liberi şi neameninţaţi să recurgem la astfel de metode imorale, în schimb ele pot afecta iremediabil o relaţie aflată în curs.
- *Negocierea individuală* versus *negocierea în echipă* (aceasta din urmă se răspîndeşte mai ales în Japonia). Echipele de negociatori au membri cu responsabilităţi şi roluri specifice : unul negociază, altul observă şi analizează procesul, un al treilea observă

punctele slabe în psihologia şi comportamentele partenerilor. Echipa se va reuni cu regularitate în timpul negocierii, pentru analizarea datelor faptice şi pentru planificarea pasului următor.

2.4. *Caracteristici ale negocierii*

2.4.1. *Comportamente în negociere*

Vom nota aici trei comportamente care apar în negociere, unul fiind constatat (reciprocitatea), iar celelalte două avînd valoare de principii, întrucît sînt recomandabile:

1. *Regula reciprocităţii* sau *simetriei* relevă tendinţa de a răspunde cu aceeaşi monedă, bună sau rea (vezi subcapitolul 5.2, „Principii psihologice care permit complianţa", din capitolul 5). Dacă celălalt îţi face o concesie ori a dobîndit un avantaj, simţi dorinţa de a face acelaşi lucru, simetric - să faci şi tu un gest de bunăvoinţă ori să beneficiezi de ceva, la schimb. Sub incidenţa reciprocităţii vom găsi concesii, obiecţii, ameninţări, represalii: „Mi-ai dat tu, îţi dau şi eu", „Faci tu, fac şi eu", „Îmi reproşezi că..., dar tu...". Reciprocitatea este o stare de fapt, un comportament spontan, observat la majoritatea persoanelor.
2. *Principiul monedei de schimb sau al schimbului scump-ieftin.* Fiecare renunţă în favoarea celuilalt la ceva de importanţă minoră pentru sine, dar valoros pentru celălalt, primind în schimb o favoare importantă pentru sine, dar mai puţin importantă pentru partener. Altfel spus, dai ceea ce este ieftin pentru tine, dar scump pentru partener şi viceversa - iei ceea ce e scump pentru tine, dar ieftin pentru partener. Este o premisă a avantajului reciproc (victorie-victorie/cîştig-cîştig).

Tabelul 5. *Principiul monedei de schimb. Exemple*

„Monedă" ieftină pentru tine	*În schimbul unei „monede" valoroase*
• Ca autor, accepţi un preţ scăzut pe exemplar	în schimbul unui contract pentru lansarea unei serii
• Ca părinte, îi oferi mai multă autonomie tînărului	în schimbul promisiunii de a se angaja undeva

Acest principiu nu exclude disproporţia în avantajele obţinute de cele două părţi, lucru normal şi necondamnabil atît timp cît fiecare parte urmăreşte avantajele preponderente pentru ea.

3. *Principiul moralităţii şi legalităţii.* Moralitatea în negociere are ca obiect fie problema, fie demersul însuşi; încălcarea ei cea mai frecventă are loc la nivelul tehnicilor de manipulare. Fairplay-ul este susţinut de ţinuta morală a persoanei, de sentimentul de protecţie conferit de respectarea normelor implicite şi explicite şi de speranţa în posibilitatea inducerii aceleiaşi atitudini la partener.

2.4.2. *Tipuri de strategii*

1. Strategiile opozante: înfruntarea directă (de genul victorie-înfrîngere) şi înfruntarea indirectă. Este strategia de gherilă, prin care partenerul defavorizat, slab îl determină pe cel aflat în superioritate să renunţe la intenţia sa de dominaţie totală. Înfruntarea indirectă este posibilă numai atunci cînd timpul nu presează.
2. Strategiile de aliere reclamă o convergenţă a mizelor şi se dezvoltă foarte bine cînd raportul de forţe este echilibrat şi climatul este unul de conciliere. Sînt posibile două strategii, care se deosebesc între ele numai prin intensitatea angajării comune - cooperarea şi coaliţia:
   - *Cooperarea*: partenerii îşi reunesc resursele pentru a realiza un proiect comun, interesele proprii dispar în favoarea unei mize comune. Pentru succesul cooperării sînt necesare următoarele condiţii: existenţa unui proiect comun puternic, care să prevaleze asupra intereselor particulare; încrederea reciprocă, pentru care este nevoie de transparenţă, sinceritate, norme comune şi sacrificii; echilibrul raportului de forţe; echitatea beneficiului reciproc.
   - *Coaliţia* este un fel de „cooperare degradată", un mariaj mai mult din interes decît din dragoste. Coaliţia răspunde cel mai adesea nevoii de mărire a puterilor şi capacităţilor, cu finalităţi fie defensive, fie ofensive faţă de un terţ, fie logistice, ca în consorţiile industriale. Fiecare partener îşi păstrează interesele sale proprii şi libertatea de mişcare, respectînd doar cadrul general şi definit al coaliţiei. Spre deosebire de colaborare, coaliţia este contingentă şi deci reversibilă. Ea nu necesită acelaşi climat de încredere reciprocă.
3. Strategiile coexistenţei se rezumă la ignorarea reciprocă prin respectarea teritoriului celuilalt; părţile nu doresc nici alianţa, nici să se opună una alteia. Coexistenţa poate avea o dominantă *conflictuală*, *neutră* sau *cooperantă*. Strategiile coexistenţei sînt în număr de cinci - descurajarea, extinderea, nonviolenţa, negocierea cooperativă şi negocierea conflictuală:
   - *Descurajarea* vizează împiedicarea unui opozant de a declanşa un conflict deschis. Faţă de intenţiile belicoase ale lui B, A demonstrează în avans capacitatea sa de a răspunde. Se ajunge la un echilibru nonviolent, dar încărcat de ameninţări. (Vezi „echilibrul" înarmărilor celor două blocuri mondiale, în perioada Războiului Rece dintre Est şi Vest.)
   - *Extinderea* constă în realizarea unui proiect zi de zi, cu răbdare şi consecvenţă.
   - *Nonviolenţa* este o formă de înfruntare care se bazează pe constrîngerea morală, şi nu pe teama de represalii. Ea se pretează foarte bine la dezechilibrele mari de putere, dar presupune durată şi curaj (a fost ilustrată de Gandhi şi Martin Luther King).
   - *Negocierea conflictuală* purtată de negociatorii de pace, care sînt diplomaţi ai ţărilor implicate sau ai unor terţe state. Este alternativa dezirabilă a războiului. În negocierea conflictuală, A îl vede pe B ca adversar, dar nu ca duşman şi, în orice caz, nu poate obţine ceea ce vrea prin violenţă. Totuşi, obiectivul său este de a-şi mări cîştigurile.
   - *Negocierea cooperantă.* Se urmăreşte distribuirea echitabilă a avantajelor şi costurilor, într-un cllimat pozitiv, de încredere, în care concesiile se fac cu flexibilitate.

2.5. *Negociatorul*

Dacă excludem infinitatea de ocazii în care fiecare dintre noi devine negociator ad-hoc, pentru cauzele proprii, atunci observăm că negociatorul intervine numai ca terţă parte în rezolvarea conflictelor, de regulă prin mediere. El este un profesionist. Evident, negociator poate fi şi cineva care intermediază informal împăcarea între două persoane apropiate.

Nu oricine are aptitudini înnăscute de negociator, pe care se vor construi ulterior abilităţile, ca rezultat al pregătirii teoretice şi practice specifice.

Calităţile cerute negociatorului eficient diferă în funcţie de factorii contextuali, iar unii autori ajung la inventarii impresionante de însuşiri necesare negociatorului, care descurajează atît cititorul, cît şi pe eventualul practician. De aceea vom reţine aici cele mai importante şi indispensabile calităţi ale personalităţii negociatorului:

- *Atitudinea pozitivă*, optimistă, programarea pe succes, care funcţionează ca o autoprofeţie fastă.
- *Stăpînirea de sine*. Una dintre cele mai vechi tactici de a obţine victoria este destabilizarea adversarului. Pentru cultivarea stăpînirii de sine se pot folosi respiraţia, muzica, zîmbetul (acesta relaxează, prin producţia de endorfine).
- *Răbdarea*. În timpul negocierii va trebui să ne respectăm propriul ritm, încercînd totodată să ni-l acordăm cu cel al interlocutorului.
- *Flexibilitatea* stilului de negociere pentru a face faţă negociatorilor diferiţi şi/sau modificărilor stilului aceluiaşi negociator, în cursul unei sesiuni de negociere.
- *Motivaţia*. Sînt importante atît propria motivaţie, cît şi motivarea partenerului (vezi şi Cornelius şi Faire, 1996, capitolul 7, „Voinţa de a rezolva conflictul"). Motivarea partenerului se poate obţine în modalităţile următoare:
  - prin contaminarea lui de la propria noastră dispoziţie şi motivaţie de a rezolva;
  - repetîndu-i frecvent cauzele motivaţiei lui şi punîndu-le în acţiune. Cauzele motivaţiei pot fi materiale (mici cadouri, o invitaţie la restaurant) sau morale (aprecierea, recunoştinţa).

Tipurile de negociatori sînt diverse, dar cele mai semnificative ni se par cele identificate de C. Dupont (1990), care identifică patru tipuri de negociatori:

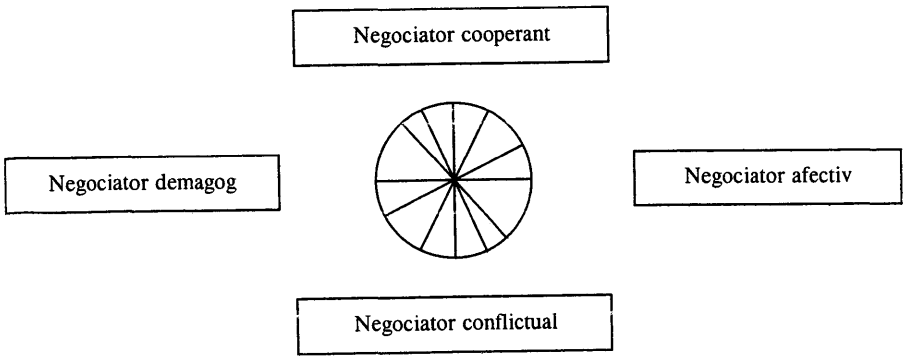

Figura 2. *Tipuri de negociatori*

La intersecţia dintre tipuri se mai află tipurile intermediare, de genul: semicooperant-semiconflictual, semicooperant-semiafectiv, semicooperant-semidemagogic etc., sau tipurile parţiale, de genul: semicooperant, semiconflictual, semidemagogic.

a) *Negociatorul cooperant* este cel mai eficace.
b) *Negociatorul afectiv* acţionează potrivit emoţiilor de moment. El foloseşte expresii precum: „am chef", „doresc", „grozav", „extraordinar", „îmi place", „prefer",

„incredibil" etc. Combaterea lui se realizează pătrunzîndu-i în universul afectiv. Nu este eficientă contrazicerea, căci reacţionează şi mai afectiv; oarecare eficienţă poate avea şi stilul cooperant.

c) *Negociatorul conflictual* mizează pe forţă, nu pe diplomaţie. El strigă mai tare, şantajează, ameninţă, foloseşte raportul de forţe, dacă-i este favorabil. Combaterea se face fie cu aceleaşi arme (te arăţi mai conflictual decît el), fie prin atragerea pe terenul afectiv sau cooperant, fie prin simularea supunerii.
d) *Negociatorul demagog* este foarte răspîndit. El foloseşte minciuna, manipularea, simularea şi duplicitatea. Pentru înfruntare răspunde cu aceeaşi monedă, demagogia. Se mai poate apela şi la celelalte forme de negociere: cooperantă, conflictuală şi afectivă.

Stilul dominant este structurat atît de experienţă (cultură, valori şi convingeri), cît şi de personalitatea negociatorului. Însă putem folosi şi alte stiluri, în funcţie de starea sufletească şi miză, dar mai ales de stilul de negociere al celuilalt.

2.6. *Pregătirea negocierii*

- Asiguraţi-vă că celălalt are voinţa reală de a participa (vezi şi Cornelius şi Faire, 1996, pp. 161-180).
- Dacă lucrurile nu stau aşa, încercaţi să-l determinaţi să negocieze, dar nu insistaţi dacă partenerul refuză cu îndîrjire. Înainte de a renunţa, convingeţi-vă că refuzul nu face parte din strategia lui de negociere.
- Asiguraţi-vă că partenerul este autorizat să negocieze, mai ales să adopte decizii şi să participe la un acord, nu riscaţi să vă facă surpriza în final anunţîndu-vă că tot ceea ce s-a discutat şi stabilit poate fi anulat dacă partenerul nu va obţine acordul şefului/ soţiei/grupului său. Aceasta poate fi şi o tehnică premeditată, de manipulare.
- Nu negociaţi dacă partenerul vostru ştie că situaţia vă impune să încheiaţi într-un fel oarecare problema şi că nu vă puteţi permite să nu obţineţi un acord, indiferent de condiţii.

Exemple

➲ Pleci definitiv în străinătate într-o săptămînă şi trebuie să-ţi vinzi casa, iar cumpărătorul ştie că astăzi este ultima zi în care trebuie să te hotărăşti.

- Asiguraţi-vă că există o repartiţie relativ egală a forţelor, a „puterii" (deşi această condiţie nu este întotdeauna posibilă). Altminteri, negocierea devine o impunere a condiţiilor celui mai tare, finalizată cu soluţia de tipul victorie-înfrîngere.
- Cunoaşteţi-vă propriul potenţial de negociator. Conştientizaţi-vă emoţiile şi sentimentele şi ţineţi-le sub control:
  - Încercaţi să aflaţi unde sînteţi mai vulnerabil şi protejaţi-vă. Sînteţi pierdut dacă adversarul vă cunoaşte mai bine decît dvs. însivă;
  - Cultivaţi-vă o atitudine detaşată faţă de rezultatul negocierii. Făcîndu-vă prea multe griji, veţi deveni neliniştit şi mai uşor de păcălit (puteţi face cîteva exerciţii de eliberare de stres);
  - Nu vă grăbiţi, în negociere contează rezultatul, nu viteza cu care îl obţineţi.
- Luaţi măsuri de autoprotecţie preventivă, întrucît şi adversarul va încerca să vă afle punctele slabe: ascundeţi ceea ce puteţi; pregătiţi explicaţii plauzibile pentru lucrurile

ce nu pot fi ascunse; adresaţi-vă unui expert care să vă sfătuiască; obişnuiţi-vă să faceţi o pauză înainte de a spune ceva important.

- Cunoaşteţi-vă oponenţii şi încercaţi să aflaţi tot ce puteţi despre persoana cu care veţi avea de-a face. Majoritatea oamenilor sînt previzibili, au un anumit stil, o constanţă în comportament, care se manifestă şi în stilul de negociere. Aceasta vă permite să aflaţi atitudinea, comportamentul şi stilul lui de negociere. Cît este de rigid? Ce tehnici foloseşte? Cum procedaţi pentru a culege informaţii despre celălalt – dacă puteţi, petreceţi cît mai mult timp în compania oponentului în orele, zilele sau săptămînile precedente negocierii; vorbiţi cu prietenii lui, cu duşmanii şi cu cei care au negociat cu el în trecut; ascultaţi bîrfele şi zvonurile despre el; aflaţi unde locuieşte, în ce fel de casă, vecinătate, astfel încît să vi-l reprezentaţi mai bine; are probleme speciale de familie, de sănătate sau de alt gen? Faceţi apoi o listă cu ceea ce ştiţi şi evaluaţi importanţa fiecărui fapt pentru negociere.
- Stabiliţi-vă obiectivele. Obiectivul este acel ceva pe care vrem să-l obţinem de la partener. El poate fi unic, simplu şi indivizibil sau, dimpotrivă, alcătuit dintr-un obiectiv *global* şi altele *parţiale*.
- Evaluaţi-vă miza. Miza este gradul de importanţă al obiectivului pentru dvs., evaluarea cantitativă şi/sau calitativă a rezultatelor, pe termen lung sau scurt, în raport cu realizarea obiectivelor (vezi şi Prutianu, 1988, 2000).

Este foarte importantă cunoaşterea clară şi raportarea permanentă la obiective şi miză, pentru a realiza şi/sau a aprecia beneficiul net al negocierii. Trebuie evitate negocierile şi lupta pentru a obţine concesii majore pentru un obiectiv parţial, nesemnificativ şi minor. În schimb, uneori este necesar să acceptăm pierderea unui obiectiv minor, dacă aceasta va deschide calea atingerii altuia, cu bătaie mai lungă şi mai important.

Tabelul 6. *Obiectivul şi miza în negociere. Exemple*

Obiectiv	Miză
• Am un conflict cu un student agresiv, care consideră că l-am nedreptăţit în notare. Obiectivul meu este să-mi pot ţine cursul, nu să fac uz de autoritatea formală pentru a-l reduce la tăcere.	• Oferirea imaginii de profesor înţelept şi echilibrat (sau cîştigarea simpatiei colectivului de studenţi).
• Acceptarea de către comunitatea sătească majoritară a micii comunităţi de altă religie, care să folosească acelaşi lăcaş de cult.	• Creşterea prestigiului religiei-gazdă ca fiind tolerantă şi, ca atare, atragerea de noi prozeliţi/atragerea micii, dar bogatei comunităţi pentru a sponsoriza modernizarea cîtorva clădiri publice.

- Stabiliţi: *interesele* sau *nevoile dvs. reale* şi *poziţia afişată*, cerinţele pe care le veţi formula.

Exemple

➲ Şeful îţi cere să-i elaborezi o lucrare într-o oră, dar tu ai nevoie de 3 ore. Aceasta este nevoia ta reală – 3 ore. Dar îi spui şefului că îţi trebuie 5 ore – este poziţia sau nevoia afişată/declarată (ND). El îţi acordase o oră, pentru că se grăbeşte – este nevoia lui declarată.

Stabiliţi *punctele de ruptură/limitele minimale sau maximale* cu care intraţi în negociere. Acestea reprezintă condiţiile minime şi maxime dincolo de care nu puteţi să treceţi. Partenerul nu trebuie să-şi dea seama unde se plasează ele.

Exemple

➲ În exemplul de mai sus, timpul minim absolut necesar pentru redactarea raportului este de 2 ore. În acest timp, e imposibil să realizezi sarcina şi va trebui să o refuzi categoric – este poziţia de ruptură (PR), numită şi limită (minimală sau maximală, după caz), în cazul de faţă, PR a dvs. Dar şeful realmente nu poate aştepta mai mult de 4 ore, pentru că trebuie să trimită raportul prin fax la superiori – poziţia de ruptură a şefului.

- Stabiliţi *poziţia aşteptată sau poziţia-obiectiv* (PO). Este poziţia realistă, rezultatul pe care speraţi să-l obţineţi fără a compromite iremediabil potenţialul acord. Fiecare dintre parteneri estimează propriile rezultate posibile, acestea situîndu-se între poziţia declarată şi cea de ruptură. *În exemplul nostru, PO_1, a dvs., este între 2 şi 5 ore, iar a şefului – între 1 şi 4 ore* (figura 3).
- *Marja de negociere* este o zonă de acord posibil, delimitată de poziţiile de ruptură ale părţilor negociatoare. *În cazul nostru, între 2 ore (limita minimală a dvs.) şi 4 ore (limita minimală sau zona de ruptură a şefului).*

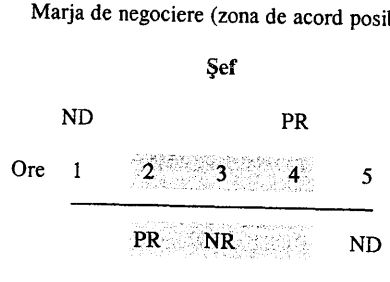

Figura 3. *Marja de negociere*

- Anticipaţi comportamentul oponentului (obiectivele, strategia, poziţiile afişate) şi pregătiţi-vă să faceţi faţă fiecărei situaţii. De exemplu, foarte important pentru succesul negocierii este să intuiţi sau aflaţi care este poziţia de ruptură a partenerului, dincolo de care acordul nu mai este posibil. Anticipaţi subiectele ce vor fi atinse, fără să faceţi un scenariu *mot-à-mot*. Ce aspecte sau subiecte consideraţi dvs. că ar trebui discutate şi rezolvate? Ce aspecte sau subiecte credeţi că ar dori celălalt să discute şi să rezolve? Cum veţi răspunde la aceste probleme?
- Cereţi sprijinul unor persoane competente:
  - Organizaţi o întîlnire de grup cu persoane care cunosc oponenţii, pentru a anticipa strategiile acestora şi a pregăti răspunsurile;
  - Simulaţi negocierea cu colegi care să joace rolul oponentului;
  - Dacă vă identificaţi anumite puncte slabe în capacitatea de a negocia, apelaţi la ajutor şi/sau pregătiţi-vă suplimentar;
  - În cursul negocierii este posibil să aveţi nevoie de asistenţă specializată în domeniul juridic, tehnic sau al negocierii propriu-zise.

- Întocmiţi un plan de strategie şi tactică, dar fiţi pregătit să vă abateţi de la el. Cu ce poziţie intraţi în negociere? Cum veţi reacţiona la cele cîteva poziţii expectate ale oponentului? Cum veţi reacţiona în faţa poziţiei: „Dacă îţi convine, bine, dacă nu..."? În ce condiţii aţi putea cere o amînare a discuţiilor?
- Analizaţi raportul de forţe: locul negocierii, timpul, experienţa, informaţiile deţinute, nivelul intelectual etc. În ce măsură aveţi nevoie de oponent? În ce măsură are el nevoie de dvs.? Ce ştie numai una dintre părţi? Care dintre părţi este mai presată să ajungă la un acord? În timpul negocierii raportul de forţe poate varia, se poate chiar inversa, datorită unor date noi care survin pe parcurs (o nouă informaţie, de exemplu).
- Analizaţi locul negocierii, cel mai avantajos pentru dvs. este terenul propriu, pentru că vă simţiţi cel mai confortabil; dacă nu reuşiţi, alegeţi unul neutru. Gîndiţi-vă la modul în care ar trebui să fie aranjată sala.
- Analizaţi momentul negocierii (o anumită lună, săptămînă, zi sau oră?).
- Dacă este cazul, pregătiţi materiale vizuale de prezentare şi argumentare.

2.7. *Desfăşurarea negocierii*

- Intraţi în negociere orientat spre reuşita ambelor părţi.
- Plecaţi de la premisa ipotezei optimiste, considerînd că persoana cu care negociaţi este de bună-credinţă, şi menţineţi-vă încrederea în ea cît este posibil. Veţi obţine mai mult.
- În cazul suspiciunii de negociere trucată, atenţionaţi-l de la început: „Poate vi se va părea ciudat, dar vreau să ştiu regulile jocului. Încercăm amîndoi să ajungem la un acord raţional cît mai repede posibil şi cu cît mai puţin efort? Sau ne jucăm de-a «negociatul dur», unde cîştigă cel care se încăpăţînează mai tare?".
- Stabiliţi un termen chiar de la începutul şedinţei: „Vom ajunge la un acord reciproc cel mult în «n» ore/minute".
- Nu ezitaţi să cereţi, fiţi asertiv. Fiţi sigur de ceea ce vreţi; cereţi cu limpezime şi fermitate acest lucru. Nu uitaţi că niciodată nu veţi obţine mai mult decît aţi cerut şi că nu este dezonorant să ceri într-o negociere. La rîndul dvs., fiţi pregătit să plătiţi pentru a obţine.
- Concentraţi-vă asupra cerinţelor (nevoilor reale), nu asupra poziţiilor afişate şi nici asupra personalităţilor. Pentru aceasta, căutaţi să vă daţi seama *de ce* doreşte celălalt ceea ce cere.
- Faceţi-l pe celălalt să vorbească mai mult decît vorbiţi dvs.
- Căutaţi „monede de schimb" pe care să le oferiţi: daţi ceva fără importanţă pentru dvs. în schimbul a ceva valoros.
- Faceţi negocieri pe termen lung. Nu aveţi interesul să repetaţi negocierea prea curînd.
- Cînd intraţi în impas:
  - aduceţi în discuţie date noi;
  - stabiliţi o pauză. Nu ezitaţi să luaţi o pauză. A cere o amînare nu este un semn de slăbiciune, ci o posibilitate de a veni cu forţe noi. Anunţaţi că aţi intrat într-un impas şi că ambele părţi au nevoie să se mai gîndească;
  - situaţi-vă pe o poziţie hotărîtă: „Dacă vă convine, bine, dacă nu..." sau faceţi o concesie finală. Întrebaţi-l care ar fi cerinţa care ar duce la încheierea negocierii. Nu faceţi niciodată o concesie fără a primi ceva în schimb;
  - apelaţi la un mediator.

- Atenţie la limbajul verbal:
  - cuvintele „magice" într-o negociere sînt cele simple, precise, pozitive şi concrete;
  - propoziţiile: scurte şi cu o anumită pauză între ele, pentru a-i permite ascultătorului să le asimileze şi/sau să intervină, dacă doreşte;
  - nu folosiţi: expresii triviale; porecle şi termeni peiorativi („jidan", „cioroi"); ticuri verbale („Ştii?", „OK", „Deci"); expresii pitoreşti de argou, onomatopee („îhî", „eee");
  - folosiţi jargonul (limbaj utilizat de o categorie socială şi/sau profesională), căci acesta vă conferă prestanţă şi credibilitate, dar cu decenţă, pentru a fi înţeles;
  - pauzele sînt bune pentru a sublinia ideea precedentă. Pauzele prea lungi obosesc şi irită.
- În încheiere:
  - dacă aţi reuşit şi aţi dobîndit mai multe avantaje decît partea adversă, permiteţi-i celuilalt să-şi păstreze demnitatea. Va trebui să găsiţi o soluţie pentru a salva aparenţele – de exemplu, acordîndu-i o concesie finală. Aceasta îndulceşte situaţia;
  - mulţumiţi-i persoanei respective. Indiferent de rezultat, mulţumiţi-i că v-a ascultat. Dacă aţi obţinut ceea ce doreaţi, adăugaţi şi asigurarea că persoana respectivă va fi mulţumită de rezultate.
- Stabiliţi acordul în două etape: mai întîi o *clauză temporară*, de o săptămînă sau două. Urmează acordul final.

2.8. *Situaţii dificile în negociere şi contracararea acestora*

2.8.1. *Partenerul refuză să negocieze*

Ca răspuns, se recomandă strategiile următoare:

a) verificarea scopului refuzului (este un bluf?);
b) demersuri explicite pentru a-l convinge să negocieze;
c) simularea renunţării la negociere, pentru a-l convinge să negocieze.

a) Verificaţi dacă refuzul nu este un truc de negociere, condiţia intrării în negociere fiind obţinerea din start a unor concesii. O variantă a acestui truc este fixarea de condiţii pentru începerea negocierilor.

b) Discutaţi despre refuzul lui, direct, prin corespondenţă (trimiteţi-i o scrisoare care descrie poziţia dvs. şi în care îl invitaţi să vă răspundă, de asemenea, în scris) sau printr-o terţă parte. Nu-l atacaţi, ci căutaţi motivele refuzului. (Se teme că vă acordă prea multă importanţă dacă vi se adresează direct? Se îndoieşte că negocierea va fi posibilă? Etc.)

c) Sugeraţi-i variante: negocierea prin mediatori, corespondenţă, persoane particulare, ziarişti.

d) Invocaţi principialitatea: acesta este felul în care vede el tratativele? I-ar conveni să fixaţi şi dvs. nişte condiţii înainte de negociere? Cum ar proceda dacă alţii ar refuza să negocieze cu el? Ce principii crede el că ar trebui aplicate în această situaţie?

e) Intraţi în legătură (invitaţie la masă) cu un prieten de încredere al adversarului şi cereţi-i sprijinul ca mediator.

f) Insistaţi pînă la saturaţie şi oboseala adversarului: telefonaţi zilnic, abordaţi-l oriunde îl întîlniţi.

g) Acţionaţi ca şi cum aveţi de gînd să vă vedeţi de treabă în sensul dorit de dvs., chiar şi fără cooperarea adversarului, şi aveţi grijă să afle şi el despre acţiunile dvs.

2.8.2. *Partenerul procedează necinstit*

El atacă, foloseşte tactici murdare (încăpăţînarea, ameninţările şi tehnicile de manipulare) sau aduce obiecţii la propunerile noastre. În aceste situaţii se pot folosi trei strategii: negocierea principială, jiu-jitsu şi *one-text*. Dvs. încercaţi să negociaţi corect, echitabil, amical, dar el îşi declară poziţia afişată irevocabil şi rămîne inflexibil; vă atacă propunerile, căutînd doar avantajul personal; vă atacă personal.

a) Negocierea *principială* este cea prezentată mai sus. Pentru unii parteneri ea este contagioasă, prin simetrie.

b) Negocierea *jiu-jitsu* se sprijină pe ceea ce face adversarul. Ea contracarează mişcările de bază ale negocierii pe baza poziţiilor afişate, în aşa fel încît atenţia adversarului va fi orientată spre esenţa problemei (nevoi reale, opţiuni şi criterii). Ca şi în artele marţiale orientale judo şi jiu-jitsu, te fereşti din calea adversarului şi-i captezi forţa, pe care o foloseşti în slujba scopurilor proprii. Atacul lui cuprinde de obicei trei manevre: afirmarea fără echivoc a poziţiei, atacul la adresa ideilor şi atacul la persoană. Cum procedaţi?

- Nu ripostaţi. Cînd el îşi precizează poziţiile, nu le respingeţi; cînd vă atacă ideile, nu le apăraţi; cînd vă atacă pe dvs., nu contraatacaţi. Dacă reacţionaţi, el se va încăpăţîna mai tare şi discuţiile vor deveni ceartă, pe subiecte colaterale negocierii. Dacă însă nu reacţionaţi, veţi întrerupe acest cerc vicios. Cum? Reorientînd energia lui către discutarea intereselor, elaborarea de soluţii avantajoase pentru ambele părţi şi identificarea de criterii obiective.
- Acceptaţi-i poziţia afişată ca pe o opţiune posibilă şi analizaţi-o. Nu-i atacaţi poziţia, ci căutaţi să o demolaţi prin *întrebări* („Ce trebuie să ofer eu în schimb?", „De ce credeţi că este necesar să obţineţi acest lucru...?" [respectiv conţinutul poziţiei], „Cum credeţi că poziţia dvs. oferă un răspuns problemei de faţă?"). Luaţi poziţia lui ca pe *o opţiune* şi analizaţi modul în care satisface ea interesele fiecărei părţi şi cum ar putea fi îmbunătăţită în acest sens. Luaţi în discuţie principiile pe care se sprijină poziţia părţii adverse, punînd întrebări mai generalizatoare. Apoi luaţi în discuţie, ipotetic, consecinţele acceptării poziţiei lui. Aceasta vă va conduce pe amîndoi spre idei de îmbunătăţire a poziţiei.

Exemple

➲ Eram destul de proaspăt angajată cînd o colegă de serviciu mi-a spus că nu sînt eficientă în munca pe care o făceam. În loc să protestez, am întrebat-o unde anume crede că greşesc sau ce anume aş putea îmbunătăţi. În felul acesta am evitat un conflict deschis, colega nu mă mai critică, ci mă ajută ori de cîte ori vede că sînt în dificultate, iar eu mi-am îmbunătăţit performanţele şi m-am integrat mai bine la locul de muncă.

➲ Interviu al unui avocat american cu preşedintele Nasser al Egiptului, pe tema conflictului arabo-israelian (Fischer ş.a., 1995, p. 103):

– Ce aţi vrea să facă Golda Meir?

– Să se retragă!

– Să se retragă?

– Să se retragă de pe ultimul petic de teritoriu arab!

– Fără o înţelegere prealabilă? Fără să capete nimic de la dvs.?

– Nimic. Este teritoriul nostru. Ar trebui să-şi dea cuvîntul că se retrage.

– Ce i s-ar întîmpla Goldei Meir dacă mîine dimineaţă s-ar transmite în Israel declaraţia ei, la radio şi televiziune: „În numele poporului israelian, promit să ne retragem din toate teritoriile ocupate în '67: peninsula Sinai, fîşia Gaza, malul de vest al Iordanului, Ierusalim, înălţimile Golan. Şi vreau să vă mai spun că arabii nu ne-au promis nimic în schimb".

Nasser a izbucnit în rîs:

– Ar avea ceva probleme acasă!

Înţelegînd că poziţia Egiptului este nerealistă, în cursul aceleiaşi zile Nasser a fost de acord cu încetarea focului în războiul de uzură.

- Nu vă apăraţi ideile, invitaţi-vă adversarul să vi le critice şi să-şi exprime părerea. Veţi canaliza critica într-o direcţie constructivă. În loc să-i cereţi să accepte o idee, întrebaţi-l ce nu-i convine în legătură cu ea („Care dintre interesele dvs. nu sînt luate în seamă de această propunere a mea?"). Apoi îmbunătăţiţi-vă ideile ţinînd cont de punctul lui de vedere („Sînt gata să accept idea dvs., cu condiţia ca..." şi aici introduceţi un amendament în interesul dvs., cerînd o concesie). Pentru a reorienta energia criticii, mai puteţi să schimbaţi locurile, cerîndu-i sfatul: „Ce aţi face dacă aţi fi în locul meu?". Uneori aceasta dă rezultate.
- Transformaţi un atac la adresa dvs. în unul la adresa problemei. Rămîneţi calm şi lăsaţi-l să-şi exprime păsul. Ascultaţi-l cu atenţie, arătaţi-i că-l înţelegeţi şi, după ce a terminat, reorientaţi atacul: „Cînd spuneţi că o grevă a profesorilor demonstrează că nu ne pasă de copii, înţeleg că vă preocupă educaţia copiilor. Vreau să ştiţi că şi pe noi ne preocupă acest lucru: ei sînt copiii şi studenţii noştri. Vrem ca greva să ia sfîrşit ca să ne putem întoarce la activitatea noastră de educare. Ce putem face acum împreună pentru a ajunge la o înţelegere cît mai repede cu putinţă?".
- Folosiţi întrebări în loc de afirmaţii. Afirmaţiile generează rezistenţă, pe cînd întrebările generează răspunsuri, oferă informaţii despre interesele adversarului, îl determină să se confrunte cu problema, nu oferă ţinte de atac.
- Folosiţi tăcerea. Tăceţi cîteva secunde după o propunere iraţională, după un atac, după ce aţi pus o întrebare la care aşteptaţi răspuns. Tăcerea stînjeneşte, mai ales dacă adversarul are impresia că nu a spus tocmai ce trebuia. Şi atunci vă răspunde el sau vine cu o altă sugestie.

c) Procedeul *one-text* presupune o terţă persoană, cu abilităţi de negociator. Se oferă toate variantele, pe rînd, după refuzurile succesive ale uneia din părţi, pînă la ultima posibilă, pe care aceasta înţelege că trebuie să o accepte. Procedeul *one-text* este eficient în negocierile bipartite, dar şi mai eficient în cele tripartite. El poate fi folosit şi în varianta „fără o terţă parte", în sensul că vă puteţi prezenta la negocieri cu un proiect de acord pe care să-l supuneţi criticii.

Exemple

➲ Negocierea americană dintre Israel şi Egipt. După 13 zile, în care au venit cu 23 de variante, părţile au acceptat ultima formă a acordului recomandat de Jimmy Carter.

Adversarul foloseşte tactici incorecte : încăpăţînare, ameninţări, trucuri manipulative

În negocierile trucate se folosesc tactici incorecte, de la minciuni pînă la diferite presiuni. Dacă îşi dau seama că împotriva lor se foloseşte o tactică murdară, indivizii pot reacţiona în două feluri : a) fie prin conduite de fugă (abandon, retragere, renunţare), după care rup relaţiile cu cel care le-a forţat mîna ; b) fie prin atac (de fapt, contraatac) : ameninţă el, ameninţaţi şi dvs., se încăpăţînează el pe poziţiile declarate, vă încăpăţînaţi mai tare. În cele din urmă, fie o parte cedează, fie se întrerupe negocierea.

Cele mai frecvente tactici incorecte la care vă puteţi aştepta sînt : încăpăţînarea, ameninţările, tehnicile simple de manipulare (vezi secţiunea consacrată acestora). Cum contracaraţi ?

➢ Descoperirea trucului este prima condiţie, primul pas. Tacticile necinstite sînt eficiente numai dacă nu sînt sesizate de partea adversă. O dată trucul observat, începeţi prin a nu reacţiona afectiv : nu-l atacaţi personal pentru că foloseşte o tactică nelegitimă. Nu vă enervaţi, nu-l acuzaţi. Dacă-l atacaţi, se va apăra, se va crampona de tactica respectivă şi subiectul îi va afecta participarea la negociere. Rezistaţi tentaţiei de a-i da celuilalt o lecţie. Apoi optaţi pentru una dintre conduitele :

- Căutaţi să semnalaţi şi să înlăturaţi trucul lui : a) îi daţi de înţeles sau vorbiţi deschis că „metodele" lui (nu le numiţi trucuri !) nu ajută procesul de negociere ; b) discutaţi pe loc cu partenerul despre trucul identificat : „Poate mă înşel, dar încep să cred că tu şi cu Radu vă jucaţi de-a cel bun şi cel rău. Dacă aveţi nevoie de timp ca să vă lămuriţi problemele între voi, spuneţi-mi" ; c) propuneţi „să uitaţi" incidentul şi să treceţi la discuţii mai eficiente ;
- Nu demascaţi trucul, ci ţineţi-l în rezervă pînă în momentul în care puteţi culege maximum de beneficii („Apropo, ceea ce aţi încercat mai devreme este o capcană şi am să raportez, dacă nu acceptaţi să...") ;
- Părăsiţi negocierea şi aşteptaţi să vă caute el peste cîteva zile, cînd îl întrebaţi dacă este gata să înceapă negocierile cu bună-credinţă.

➢ Se încăpăţînează pe o poziţie afişată ? Ignoraţi încăpăţînarea (nu o menţionaţi ca atare), dar cereţi să vă explice motivele ei. De obicei îl faceţi să renunţe, pentru că realizează că i-aţi descoperit şi anihilat tactica.

➢ Vă ameninţă ? a) Răspundeţi prin anunţarea de contramăsuri pregătite pentru fiecare ameninţare anterioară, dar pe care nu le-aţi pus încă în practică. b) Sau răspundeţi prin afirmarea principialităţii : „Eu nu negociez decît pe baza caracteristicilor problemei. Reputaţia mea este bună pentru că nu răspund la ameninţări". c) Sau luaţi în glumă, minimalizaţi ameninţările : „Doar nu aveţi de gînd să mă ameninţaţi, nu-i aşa ? ". d) În fine, puteţi răspunde pe acelaşi ton, ameninţînd mai tare – unii adversari renunţă.

➢ Face atac la persoană ? a) Ignoraţi atacul la persoană, tratîndu-l ca pe un atac la problemă, şi interpretaţi pe dos atacurile lui (exemplu : dacă se invocă gravitatea urmărilor, spuneţi : „Mă bucur că înţelegeţi seriozitatea urmărilor şi că sînteţi interesat să negociem"). b) Păstraţi-vă calmul şi continuaţi cu încăpăţînare să vă prezentaţi punctul de vedere. c) Arătaţi că nu acceptaţi umilirea sau impolitetea (exemple : „Sînteţi nepoliticos" sau „Dacă doriţi să vorbiţi la telefon, poate că trebuie să vin mai tîrziu").

➢ Schimbă subiectul, abătîndu-vă atenţia în altă direcţie, pentru a vă slăbi vigilenţa şi a obţine acordul dorit de el. Fie că vă sugerează că problema este alta, fie că adevărata problemă este rezolvată deja şi atunci el vă orientează spre detalii nesemnificative. Exemplu : întrebaţi cît costă un produs şi vînzătorul începe să vă arate toate mărfurile, cu calităţile lor, întrebînd apoi : „Pe care îl luaţi ? ", ca şi cum problema dvs. era de alegere, nu de a cumpăra de la el sau nu.

➢ Cere extrem de mult (poziţia afişată este absurdă). Cauza poate fi tactica de tîrguială pe care ştie sau vrea să o practice, aşteptîndu-se ca dvs. să oferiţi absurd de puţin şi să vă întîlniţi pe la jumătatea distanţei. Ce faceţi ? a) Daţi curs aşteptărilor lui, intrînd în jocul tocmelii şi oferind ceva la fel de ridicol. b) Îi arătaţi că v-aţi dat seama de absurditatea pretenţiilor lui, apoi puteţi să-l provocaţi să se justifice cu date concrete. c) Cereţi-i să fie sincer şi ameninţaţi-l cu părăsirea negocierilor.

➢ Cere extrem de puţin (tactica „deschiderii cu minge joasă"). Exemplu : vînzătorul vă oferă la început condiţii extrem de avantajoase, pentru a vă face să nu mai căutaţi în altă parte. Apoi începe să reducă din avantajele oferite, să adauge la preţ, eventual să pretindă că a fost o greşeală sau că o altă persoană cu putere de decizie (şeful, partenerul, soţia) nu a fost de acord. Cum procedaţi ? a) Fiţi suspicios în toate afacerile care par prea frumoase. b) Obţineţi oferta în scris imediat ce a fost făcută. c) Dacă ulterior nu îşi onorează oferta, cereţi concesiile pe care nu le-aţi obţinut prima dată, pretextaţi că şeful (soţia, altă persoană) nu va mai accepta rediscutarea înţelegerii. d) Încercaţi apelul la onestitate, deşi acesta reuşeşte mai rar.

➢ Oferă extrem de mult (tactica „deschiderii cu minge înaltă"). De data aceasta să presupunem că dvs. vindeţi ceva. Un cumpărător vă oferă un preţ atît de generos, încît renunţaţi la celelalte oferte. După aceea începe să găsească motive pentru a coborî preţul. Cum vă apăraţi ? a) Nu lăsaţi lăcomia să vă întunece raţiunea ; dvs. ştiţi cît valorează obiectul, serviciul pe care-l oferiţi ; deveniţi suspicios la o ofertă prea tentantă. b) Ţineţi celelalte oferte în expectativă. c) Dacă vă daţi seama de neseriozitatea ofertei, retrageţi-vă cît mai repede pentru a diminua pagubele.

➢ Vă pune în situaţii fizice stresante, care să vă facă să doriţi să terminaţi negocierea cît mai repede posibil şi să cedaţi puncte ? Face să vă fie prea cald sau frig, vă aşază cu soarele în ochi, cu spatele la uşă, într-o cameră prea zgomotoasă ? Sarcina dvs. este să identificaţi problema, să vă arătaţi dispus să o discutaţi cu partenerul şi apoi să negociaţi un cadru mai bun. În loc să spuneţi : „M-aţi aşezat cu faţa în soare în mod intenţionat", spuneţi : „Îmi bate soarele în ochi şi mă deranjează foarte tare. Dacă nu putem rezolva această problemă, va trebui să plec mai devreme ca să mă odihnesc. Doriţi să modificăm programul ? ", „Există vreo teorie în favoarea aşezării mele pe scaunul cel mai scund şi cu spatele la uşa deschisă ? " sau „Să înţeleg că mîine dumneavoastră veţi sta pe scaunul acesta ? ".

➢ Observaţi comportamentul adversarului şi contracaraţi-l. Vă imită ? Vă presează să vă hotărîţi repede ? Dacă este excesiv de amabil, nu vă simţiţi obligat să faceţi la fel. Evitaţi tentaţiile de orice fel şi primirea de daruri importante. Esenţial este să vă păstraţi sîngele rece, detaşîndu-vă emoţional cînd negociaţi. Evitaţi să mîncaţi mult dacă vi se

serveşte masa pentru că deveniţi somnolent; evitaţi cafelele numeroase pentru că vă epuizează nervos pînă la sfîrşitul zilei.

➢ Vă minte. În primul rînd, nu vă încredeţi în nimeni dacă nu aveţi motive bine întemeiate, nu credeţi în ceea ce nu puteţi verifica; dacă nu puteţi verifica totul, amînaţi negocierea sau părăsiţi-o definitiv. Adversarul vă va face să vă simţiţi prost pentru că-i puneţi la îndoială onestitatea şi/sau îl faceţi să-şi piardă timpul. Fiţi insensibil la acestea. Dacă aţi sesizat că mistifică adevărul, nu-i spuneţi în faţă că este mincinos, ci spuneţi că „negocierea începe/continuă, indiferent de aspectul încrederii". Puneţi întrebări pînă vă lămuriţi.

➢ Vă tracasează. Face comentarii la adresa îmbrăcăminţii sau a felului cum arătaţi („Parcă n-aţi dormit toată noaptea. Aveţi greutăţi la birou?"); vă umileşte, lăsîndu-vă să aşteptaţi sau întrerupîndu-vă pentru a se ocupa de altcineva; nu este atent şi apoi cere să-i repetaţi; nu vă priveşte în ochi, ceea ce produce un mare disconfort. Recunoaşterea tacticii duce la anularea efectului. Nu reacţionaţi emoţional.

➢ Vă forţează să adoptaţi o decizie dorită de el; ia măsuri extreme, menite să facă imposibilă orice concesie ulterioară din partea lui. Exemplu: două camioane încărcate cu dinamită se întîlnesc pe un drum foarte îngust, cu şanţuri laterale adînci. Nici unul nu vrea să se dea deoparte. Unul din şoferi aruncă volanul pe fereastră, pentru a-l forţa pe celălalt să cedeze. Este slăbirea propriului control asupra situaţiei, menit să-i forţeze mîna adversarului. Sau celălalt anunţă public că nu va accepta acordul dacă nu obţine concesia cutare. Cum răspundem? Evităm să dăm prea mare atenţie tacticii sale, permiţîndu-i să renunţe la ea mai discret. În orice caz, prima reacţie să fie o glumă sau apelul la principii („Eu nu obişnuiesc să mă supun în faţa presiunii, ci numai în faţa raţiunii").

➢ Tergiversează negocierea sau adoptarea deciziei. Poate face acest lucru din două motive: fie că are interese (şi trebuie să verificaţi acest lucru), fie că nu-i place să renunţe la funcţia conjuncturală de negociator.

➢ Invocă un imaginar partener inflexibil: „Eu nu am nimic împotrivă, dar soţia mea refuză categoric...". În acest caz, cel mai bine este să obţineţi acordul chiar de la partener, apoi să trataţi cu „partenerul neîndupiecat".

➢ Tehnica „vă convine, bine, nu vă convine, vă priveşte". Cum reacţionaţi? O posibilitate este să ignoraţi această tactică şi să continuaţi să vorbiţi. Sau puteţi să o puneţi în discuţie prin a-i arăta ce are de pierdut dacă nu se ajunge la nici o înţelegere. Căutaţi apoi să-i oferiţi o cale elegantă de ieşire din această situaţie.

➢ Cereri suplimentare după încheierea acordului. Refuzaţi renegocierea, nu acceptaţi cererile suplimentare, părăsiţi discuţia mulţumindu-vă cu ceea ce aţi obţinut deja.

➢ Înlocuieşte negociatorii. Intenţiile trucului sînt: trimiterea de forţe proaspete în timp ce dvs. continuaţi să obosiţi; fiecare negociator va cere încă o concesie. Contracarare: a) refuzaţi discuţia cu o altă persoană; b) odihniţi-vă cît mai mult; c) aduceţi-vă un coleg, pentru orice eventualitate.

➢ Foloseşte tactica „băiat/poliţist bun - băiat/poliţist rău". a) Demascaţi trucul; astfel îi anulaţi puterea de manipulare. b) Intraţi în joc, dar încercaţi să-i divideţi pe cei doi, montîndu-l pe cel bun împotriva celui rău. c) Atenţie la invocarea băiatului rău, care poate fi o ficţiune - cereţi să-l vedeţi şi să discutaţi direct cu el.

➢ Speculează unele slăbiciuni ale dvs. Dacă observă că sînteţi preocupat să nu daţi o anumită impresie (prost, incult, fără imaginaţie etc.), vă întreţine astfel de preocupări pentru distragerea atenţiei. Nu vă lăsaţi intimidat, identificaţi-vă cu firma/persoana în numele căreia negociaţi sau imaginaţi-vă că jucaţi un personaj.

➢ Negocierea iraţională. Dacă adversarul are un comportament iraţional, dvs. trataţi problemele raţional.

➢ În fine, părăsiţi tratativele: „Am impresia că nu sînteţi interesat să negociem într-un mod care va da rezultate pentru ambele părţi. Acesta este numărul meu de telefon. Dacă greşesc, vă aştept sugestiile. Pînă atunci optăm pentru o soluţionare pe cale juridică".

2.8.3. *Partenerul aduce obiecţii la propunerile noastre*

➢ Preventiv, faceţi-l să renunţe, sugerîndu-i eventuale neplăceri ce l-ar aştepta din partea dumneavoastră.

➢ Adresaţi-vă singur o „obiecţie retorică". Preîntîmpinaţi obiecţiile şi demontaţi-le înainte de a fi formulate: exprimaţi dvs. însivă posibila obiecţie ca pe o critică ce ar putea fi adusă ideii pe care aţi propus-o sau chiar ca pe o obiecţie proprie. După aceea demontaţi obiecţia sistematic şi obiectiv. Potenţialul contestatar asistă ca spectator, nu ca acuzator; deseori el chiar participă alături de dvs. la desfiinţarea posibilei obiecţii.

➢ În cazul unei obiecţii neaşteptate, acceptaţi-o şi ascultaţi cu atenţie, pentru a înţelege atît obiecţia, cît şi motivaţia din spatele ei. Faceţi ascultare activă. Chiar dacă nu sînteţi de acord cu interlocutorul, ascultîndu-i obiecţia îi respectaţi ideile şi libertatea de gîndire. Nevoia de reciprocitate îl va face să procedeze la fel.

➢ Acceptaţi obiecţia, fiţi de acord cu cel care formulează obiecţia, dar fără exagerare: „Aveţi dreptate, trebuia să dau mai multă atenţie acestui aspect".

➢ Nu vă arătaţi eventualele temeri. În timp ce răspundeţi la obiecţii, păstraţi-vă entuziasmul şi convingerea, dar fără tupeu.

➢ Invitaţi-l la cooperare, solicitaţi o soluţie din partea celui care obiectează. Dacă pe parcursul negocierii nu v-aţi îndepărtat oponentul, acesta se va arăta dispus să vă sprijine.

➢ Invitaţi-l la empatie: „Ce aţi face în locul meu?". Această tactică este foarte eficientă în faţa unor parteneri afectivi sau cooperanţi, dar nu prea eficientă cu partenerii demagogi sau conflictuali, care ar putea să vă răspundă „Dar nu sînt în locul dvs." sau „Asta nu mă interesează pe mine".

➢ Aruncaţi obiecţia în terenul advers, cerînd justificarea premiselor sau presupunerilor: „De unde aţi obţinut datele care v-au dus la această concluzie?". În felul acesta vă puteţi situa pe o poziţie ofensivă, nu defensivă.

➢ Tactica „terenului meu" constă în schimbarea subiectului pentru a-l aduce pe terenul dvs. favorabil. Vă va fi mai uşor să continuaţi negocierea.

➢ Reformulaţi selectiv obiecţia celuilalt - extrageţi din fraza partenerului cuvintele şi/sau ideile care vă convin şi reorientaţi discuţia începînd fraza tocmai cu ele, urmînd să minimalizaţi impactul obiecţiei propriu-zise („Dacă este adevărat că termenele sînt corecte, nu mai rămîne decît faptul că preţurile sînt prea ridicate". Reţineţi şi începeţi cu ideea de „termene corecte" şi chiar relansaţi discuţia cu privire la termene, pentru ca în subsidiar să includeţi şi preţul).

➢ Izolaţi obiecţia, pentru a căpăta timp de gîndire la soluţionarea ei. Întrebaţi: „În afară de chestiunea..., sîntem de acord asupra celorlalte condiţii?". Dacă răspunsul este negativ, schimbaţi subiectul şi reveniţi ulterior, după ce vă va fi venit o idee.

➢ Tactici metaforice: recurgeţi la un proverb, citat, dicton sau o întîmplare trăită. Tacticile metaforice pot fi foarte eficiente la momentul oportun şi cu tonalitatea adecvată.

➢ Retorsiunea constă în folosirea armelor adversarului pentru a-l combate şi se întîlneşte îndeosebi în politică. Dacă în cursul unei negocieri aflaţi că el însuşi acordă clienţilor săi termene de plată de 45 de zile, nu ezitaţi să-i propuneţi acelaşi termen cînd se pune problema termenelor de livrare.

➢ Întrerupeţi negocierea sau propuneţi o pauză pentru a cîştiga timp de reflecţie. Puteţi chiar să-l invitaţi la un moment de destindere pentru a relua negocierea pe baze noi.

Rezumat

În prezentul capitol au fost prezentate două metode pentru rezolvarea conflictelor: victorie-victorie (cîştig-cîştig) şi negocierea. Negocierea nu trebuie asociată cu medierea, apoi arătîndu-ne surprinşi că nu o vedem inclusă aici, deoarece medierea este o formă, un cadru, o structură în care se poate utiliza (sau nu) negocierea.

Metoda *victorie-victorie* face parte din categoria abordărilor constructive, cooperante, conducînd la lichidarea definitivă a conflictului graţie satisfacerii integrale a nevoilor de bază (intereselor) ambelor părţi. Ea este principiul universal pentru rezolvitorii de conflicte, precum şi metoda-simbol, spiritul noii discipline a studiului conflictului.

Metoda parcurge etapele:

1. Formularea problemei;
2. Identificarea părţilor implicate (direct sau indirect);
3. Cunoaşterea nevoilor reale/intereselor;
4. Găsirea punctelor de întîlnire a nevoilor;
5. Generarea de soluţii posibile (prin metode de stimulare a producţiei de idei, de genul brainstorming-ului);
6. Cooperarea, transformarea adversarului în partener pentru alegerea unei soluţii acceptate ca definitive de ambele părţi.

Negocierea este o discuţie între părţi pentru rezolvarea unei probleme comune. Ea poate fi de trei feluri: *informală*, cotidiană sau profesionistă, procedurală, *episodică* (caz în care apare prescurtată şi secvenţială) şi *formală*, caz în care se poate folosi în multe forme de rezolvare a conflictelor (inclusiv rezolvarea prin colaborare directă între părţi şi medierea), dar numai în acele forme ce sînt centrate pe rezultat, pe găsirea soluţiei, nu pe componenta emoţională.

Negocierea nu este pseudonegociere, dezbatere sau rezolvare de probleme.

Negociabile sînt aproape toate chestiunile din experienţa personală şi de la locul de muncă în care în atingerea propriului obiectiv este implicată şi cel puţin o altă persoană, iar nenegociabile sînt situaţiile în care celălalt se opune categoric negocierii sau natura problemelor exclude negocierea (legi, decizii ale unei autorităţi şi norme, inclusiv cele etice).

Tipurile de negociere sînt diverse: conflictuală (distributivă sau competitivă) şi cooperantă (concertativă, integrativă); personală, comercială (a afacerilor) sau politică; între două persoane sau „n" persoane; directă sau prin intermediari/terţe părţi; negocieri formale - informale, deschise - secrete, verbale - scrise; cu necunoscuţi sau cu persoane cunoscute; negocierea individuală *versus* negocierea în echipă.

Comportamentele din negociere: reciprocitatea sau simetria, moneda de schimb sau schimbul scump-ieftin şi principiul moralităţii şi legalităţii.

Strategiile negocierii pot fi opozante (înfruntarea directă şi înfruntarea indirectă, de gherilă), de aliere (cooperarea şi coaliţia) şi strategii ale coexistenţei (descurajarea, extinderea, nonviolenţa, negocierea conflictuală şi negocierea cooperantă).

Trăsăturile de personalitate ale negociatorului sînt obiect de controversă între autori, ele depinzînd de prea mulţi factori ca să putem schiţa un portret-robot. Ca tip, experienţa a relevat negociatorul cooperant, negociatorul afectiv, negociatorul conflictual şi negociatorul demagog.

În capitol sînt detaliate apoi etapele necocierii - pregătirea şi desfăşurarea.

În fine, în aceeaşi notă de ghid practic sînt abordate situaţii dificile în negociere şi contracararea acestora: ce facem cînd adversarul refuză să negocieze, cînd procedează necinstit, cînd foloseşte tactici incorecte (încăpăţînare, ameninţări, trucuri manipulative) sau cînd aduce obiecţii nerezonabile la propunerile noastre.

Capitolul 7

Procesul rezolvării conflictelor

Obiective operaţionale

1. **Comportamentul în conflict. Taxonomii ale modurilor de tratare a conflictului**
   - 1.1. Clasificări multidimensionale ale abordărilor conflictului
   - 1.2. Evitarea conflictului *versus* angajarea în conflict
2. **Factori cu impact asupra rezolvării conflictelor**
3. **Modele ale rezolvării conflictelor**
   - 3.1. Harta conflictului
   - 3.2. Modelul listei de verificare
   - 3.3. Modelul parteneriatului conflictului

Rezumat

Obiective operaţionale

După parcurgerea acestui capitol veţi putea:

1. Să enumeraţi şi comentaţi cel puţin cinci factori cu impact pozitiv implicaţi în conflict şi cinci cu impact negativ.
2. Să indicaţi modelul de rezolvare a conflictului preferat de dvs. şi să argumentaţi de ce anume (prin raportarea la celelalte două).
3. Să rezolvaţi un conflict prin întocmirea hărţii conflictului.
4. Să enumeraţi şi comentaţi etapele a două modele de rezolvare a conflictelor.

1. Comportamentul în conflict. Taxonomii ale modurilor de tratare a conflictului

Exerciţii

➲ (Se va rezolva individual, în scris.) Cum aţi reacţiona dvs. la următoarele conflicte? Notaţi pe caiet numărul sau titlul conflictului şi reacţia prezumtivă:

a) Asistentul universitar. Sînteţi asistentul unui profesor. Vă prezentaţi la el cu o propunere amplă de introducere a unui nou tip de seminar, dar acesta o respinge cu vehemenţă.
b) Complexul lui Cain. Aveţi un frate/o soră care se bucură de mai multă dragoste din partea părinţilor. Săptămîna aceasta aţi avut o nouă dovadă în acest sens.
c) Copilul nedorit. Soţia rămîne însărcinată şi vrea să păstreze sarcina, soţul nu acceptă, pe motiv că nu este pregătit pentru aceasta. Intraţi în rolul soţiei. Cum reacţionaţi?
d) Hainele surorii. Anca şi Laura sînt surori între care diferenţa de vîrstă este de un an. Anca îi îmbracă şi hainele Laurei, sora mai mare, deşi aceasta nu suportă şi reacţionează de fiecare dată. Sînteţi Anca.
e) Soacra. Cornelia şi Vlad ieşeau din biserica în care tocmai se căsătoriseră. Toţi prietenii lor voiau să se fotografieze împreună cu mirii. Mama lui Vlad se apropie de Cornelia şi-i spune: „Vreau să mă fotografiez doar cu fiul meu. Tu nu eşti destul de bună pentru el". Sînteţi mireasa.
f) Cîinele prietenei. Prietena mea iubeşte foarte mult cîinii. De cîte ori mă vizitează, îşi aduce şi cîinele, pe care eu nu pot să-l suport. Cîinele are obiceiul de a cotrobăi peste tot, a apuca tot felul de lucruri, a-şi „marca" teritoriul, ceea ce pe mine mă deranjează enorm.
g) În tren. În gara oraşului X urcă foarte mulţi călători. Pe culoar, un bărbat cu o sticlă de votcă în mînă le bloca intenţionat trecerea, pe motiv că el este din Bucureşti şi „nu îl dau pe el deoparte nenorociţii de moldoveni". Păţesc acelaşi lucru şi eu, cînd dau să trec.
h) În tramvai. Compostaţi biletul, dar vine controlorul, care apreciază că acesta mai fusese compostat o dată. Încercaţi să-l convingeţi de contrariu, dar ei este surd la explicaţiile dvs. şi vă cere imperativ să-i plătiţi amenda ori să cumpăraţi bilete în valoare de o sumă mult mai mare decît un singur bilet. Ce faceţi?

1.1. *Clasificări multidimensionale ale abordărilor conflictului*

În faţa conflictului oamenii pot reacţiona în mai multe moduri decît atacul sau fuga, iar fiecare stil adoptat, care este în relaţie cu anumite trăsături de personalitate, e preferabil în anumite situaţii.

Cercetătorii conflictului au propus multe clasificări ale tipurilor de comportament al individului în faţa conflictului şi în conflict. Evert Van de Vliert (1997) face o trecere în revistă a acestora şi ajunge la concluzia că toate clasificările, cu deosebire cele dihotomice, subevaluează complexitatea comportamentală a individului în conflict. Ca atare, el propune conceptul de *comportament conflictual conglomerat*, de care vom lua cunoştinţă mai jos, în secţiunea de faţă. Mai întîi însă, vom vedea diferite clasificări ale comportamentului, raportîndu-ne la sistematizarea efectuată de Van de Vliert: dihotomii, trihotomii, tipologii de patru şi de cinci componente. La acestea vom adăuga o enumerare mult mai analitică a stilurilor de comportament în conflict elaborată de B. Mayer în 2000, de pe poziţia practicianului, de profesie rezolvitor de conflicte.

➢ *Dihotomie.* Fiinţele umane, ca „animale sociale", pot manifesta răspunsul atac-fugă. Este, după părerea noastră, o observaţie corectă, deşi o singură dimensiune este insuficientă pentru a reflecta abundenţa de comportamente folosite în conflictele interpersonale sau din grupurile mici. Însă analiza se poate adînci, incluzînd în această dihotomie fugă-atac diferite comportamente din tipologii mai complexe. Fuga presupune ceea ce alţii au denumit evitarea (abandonul) şi reprimarea (nerecunoaşterea, neadmiterea) conflictului, iar atacul este o cunoscută abordare victorie-înfrîngere, în care persoana acceptă conflictul, îl înfruntă şi recurge la orice mijloc pentru a-şi adjudeca victoria totală.

Van de Vliert însuşi distingea, într-o lucrare precedentă din 1990, un număr de 2 × 2 componente ale luptei: lupta indirectă - directă şi cea cinstită - necinstită. Lupta indirectă sau rece se caracterizează prin acoperire şi încrederea în procedee, cea directă sau caldă este o formă deschisă, aproape explozivă de comportament pus pe harţă, agresiv. Ambele forme pot fi cinstite sau nu, în măsura în care combatanţii respectă sau nu regulile comportamentale acceptate de amîndoi.

➢ *Trihotomie.* S-a vorbit de trihotomia oamenilor care „se retrag", a oamenilor ce „înaintează" şi a celor care „luptă", respectiv nonconfruntare, abordarea orientată spre conflict şi abordarea bazată pe control.

➢ *Tipologia în patru tipuri.* Unii autori au vorbit de patru tipuri de strategii fundamental diferite, dar fără o bază experimentală: inactivă, de retragere din controversă fie temporar, fie permanent; de cedare în faţa oponentului; de căutare a unei soluţii mutual acceptabile sau complet satisfăcătoare pentru ambele părţi; de impunere a soluţiei preferate în faţa adversarului. Această tipologie este larg utilizată de o autoritate în domeniu, Helena Cornelius, directoarea Reţelei Internaţionale de Rezolvare a Conflictelor din Australia, în foarte cunoscuta carte semnată împreună cu fiica ea, Shoshana Faire (Cornelius şi Faire, 1996).

1. *Abandonul, evitarea, renunţarea sau retragerea.* Reprezintă hotărîrea de a scăpa de conflict prin părăsirea situaţiei, îmbufnare, refuzul de a vorbi, părăsirea locului,

pedepsirea celuilalt prin tăcere, ruperea relaţiei prin retragere tăcută, fără explicaţii. Abandonul înseamnă hotărîrea fermă de a scăpa. Ambii parteneri au de pierdut.

Persoanele care adoptă acest stil ignoră situaţiile conflictuale, nu-şi urmăresc scopurile lor, dar nici pe ale celorlaţi, dau înapoi în faţa conflictelor sau le amînă, au credinţa că o dată cu timpul conflictul va dispărea şi devin anxioase cînd se confruntă cu situaţii de conflict. Cînd se poate folosi totuşi acest stil?

- Cînd ai nevoie de timp pentru a culege mai multe informaţii sau pentru a analiza situaţia.
- Temporar, pentru a favoriza „calmarea" emoţiilor, astfel încît toată lumea să se liniştească.
- Cînd realizezi că nu există nici o şansă pentru a-ţi satisface interesele.
- Atunci cînd daunele posibile care ar rezulta din confruntarea situaţiei conflictuale depăşesc beneficiile unei eventuale rezolvări a conflictului.
- Atunci cînd stresul asociat conflictului care ar rezulta din confruntarea cu situaţia conflictuală depăşeşte beneficiile unei eventuale rezolvări a conflictului.

Avantajul strategiei: este bine venită cînd timpul nu presează.
Dezavantaj: problema creşte şi poate deveni incontrolabilă.

2. *Stilul adaptativ, de reprimare sau acomodare.* Scapi de conflict refuzînd să-l recunoşti: „chestiuni normale", „oamenii de treabă nu se ceartă". Menţii *statu-quo*-ul cu orice preţ. Te menţii fericit şi refuzi să discuţi despre problemă, de fapt intrînd în rolul de martir. Este cel mai permisiv stil, deoarece se focalizează pe nevoile celorlalţi. Acest stil poate varia de la o capitulare rapidă către una care apare după cîteva încercări de a rezolva conflictul. Persoanele care îl adoptă sînt permisive, noncompetitive, flexibile, tolerante, îşi neglijează nevoile proprii pentru a le satisface pe ale celorlalţi, le preocupă mai mult să se facă plăcute altora şi să se înţeleagă cu aceştia decît să-şi facă dreptate, depun mai mult efort decît li se cere, devin anxioase cînd trebuie să vorbească despre ele însele şi le îngrijorează faptul că ar putea pierde respectul celorlalţi.

Există situaţii cînd se poate folosi acest stil?

- Cînd realizezi că nu ai dreptate sau te-ai înşelat, dar vrei să rămîi totuşi „deschis" relaţiei.
- Ca un gest de bună-credinţă atunci cînd rezultatul este mai important pentru ceilalţi.
- Cînd menţinerea relaţiei este mai importantă decît o distanţare ce ar putea apărea ca rezultat al explorării conflictului.
- Pentru a-ţi „limita" pierderile atunci cînd eşti conştient că vei pierde mult mai mult prin abordarea acestui conflict.

Avantaj: în conflictele neimportante ar putea reduce presiunea asupra relaţiei.
Dezavantaj: în chestiuni majore nu se realizează comunicarea.

3. *Stilul competitiv: victorie-înfrîngere.* Este cel mai adversativ stil sau răspuns la un conflict, deoarece se focalizează în principal pe perspectivele proprii. Acest stil poate include însă şi dorinţa de a înţelege, precum şi o atitudine de respect pentru ceilalţi. Persoanele care îl adoptă ca dominant sînt „devotate" propriei lor poziţii sau perspective, se concentrează pe scopuri sau obiective, sînt foarte organizate, le este frică să nu piardă controlul şi se focalizează asupra a ceea ce doresc ele sau pe apărarea poziţiei lor.

Persoana cere concesii, folosind orice gen de putere pentru a le obţine. Participanţii sînt prinşi în jocul puterii. Neîncrederea este reciprocă. Cînd se poate folosi acest stil?

- În cazuri urgente, pentru a răspunde rapid şi decisiv.
- Cînd trebuie adoptată o decizie mai puţin populară.
- Pentru a te proteja împotriva celor care ar putea obţine avantaje nedrepte în cazul unei abordări mai „cooperante" a conflictului.

Avantaj: cînd se bazează pe o viziune plină de caritate şi largă, exercitarea puterii poate duce la decizii înţelepte. Persoana investită cu autoritate are însă o mare responsabilitate de a fi „dreaptă", ceea ce este foarte dificil.

Dezavantaj: învinsul nu poate suporta deciziile şi conflictul rămîne mocnit, pentru ca apoi să se reaprindă.

4. *Compromisul*. Este adeseori arta de a te certa pentru nimicuri („Mai dai tu, mai las eu şi ne întîlnim la mijloc"). De fapt, este o situaţie inferioară celei de victorie-victorie. Persoana face concesii pentru a păstra prietenia. Între participanţi există o relaţie cooperantă. Fiecare crede în celălalt. Cînd se foloseşte acest stil?

- Cînd scopurile ambelor părţi au o importanţă moderată şi nu merită să se forţeze nota pentru a se atinge acele scopuri.
- Cînd se oferă o înţelegere temporară.
- Cînd se expediază o soluţie sub presiunea timpului.
- Cînd două părţi cu putere egală trebuie să atingă scopuri care se exclud reciproc.

Avantaj: abordarea pare a fi echitabilă; poate oferi controlul conflictului mai degrabă decît lichidarea lui şi furnizează timpul necesar pentru realizarea metodei victorie--victorie.

Dezavantaje: fiecare îşi exagerează poziţia, ceea ce constituie subiect de negociere. În final, nici unul nu este total satisfăcut, pentru că fiecare a trebuit să renunţe la ceva. Este un armistiţiu, nu o pace definitivă.

Exempie (răspunsuri la conflict)

➲ *Abandon*

– Era ziua fratelui meu. Doream să-i cumpăr o cămaşă. Intru în magazin şi mă adresez vînzătoarei, care-mi răspunde în doi peri că nu are măsura cerută de mine. Insist, văzînd un model care-mi place. Ea mîrîie ceva, vădit deranjată. Ies pe uşă iritată, la rîndul meu. Intru în magazinul de vizavi, unde mi se vorbeşte amabil şi găsesc ceea ce-mi doream.

➲ *Reprimare*

– Sînt o persoană căreia îi place liniştea şi curăţenia. Locuind în cămin, împart camera cu alte 3-4 persoane, cu activităţi şi obiceiuri distincte. Nu am făcut un regulament interior. Mă deranja faptul că, deşi îmi spălam vasele, le găseam deseori folosite şi murdărite. Am ezitat să spun că mă deranjează, crezînd că lucrurile se vor aranja de la sine. Persoanele în flux continuu prin cameră mă oboseau. M-am izolat şi am devenit mai puţin comunicativă.

– Femeia de serviciu, Liliana, este angajată doar de trei zile. Este silitoare şi vrea ca toată lumea să fie mulţumită de ea. Didina, infirmiera, nu este deloc mulţumită şi, în loc să-şi facă treburile, o bîrfeşte toată ziua pe Liliana cu celelalte infirmiere. Fără nici un motiv, o ameninţă brutal şi vulgar: „Fă, dacă deschizi gura îţi umflu botul!". Situaţia a continuat aşa timp de un an. Liliana era tot timpul în tensiune şi stres, dar nu a vorbit nici măcar cu soţul său despre ceea ce i se întîmplă la serviciu.

➲ *Victorie-înfrîngere (cîştig-pierdere)*

– Tata lucrează. Cînd vine seara acasă doreşte să se uite la „Actualităţile" difuzate pe ProTV. Mama este acasă şi îşi urmăreşte cu pasiune serialele. Ora actualităţilor se suprapune cu serialul preferat al mamei. Tata are întîietate.

➲ *Compromis*

– Locuim trei persoane în camera de cămin. După-amiaza zilei de vineri este destinată curăţeniei generale, pentru că atunci nu avem ore şi pentru că în weekend vrem să beneficiem de un aer proaspăt în cameră. Una dintre colege pleacă în weekend-uri acasă, astfel încît nu participă la curăţenia generală săptămînală. Am discutat pe marginea acestui subiect şi am convenit să schimbăm ziua curăţeniei – joi.

➲ Într-un magazin-consignaţie, vînzătoarea este ocupată cu servirea cafelei şi nu schiţează nici o intenţie de a răspunde solicitărilor clienţilor.

Răspuns prin *abandon*: clienţii pleacă, renunţînd la cumpărături. Unii chiar protestează.

Răspuns prin *reprimare*: cumpărătorii ştiu că peste tot vînzătoarele se poartă la fel şi aşteaptă liniştiţi ca vînzătoarea să-şi bea cafeaua.

Răspuns prin *victorie-înfrîngere*: cumpărătorii o reclamă patronului. Vînzătoarea vine la raft şi serveşte, îmbufnată.

Răspuns prin *compromis*: serveşte cu cafeaua alături, din care soarbe cînd are cîteva clipe libere.

Rezolvare prin *victorie-victorie*: cît bea cafeaua, clienţilor li se propune o ocupaţie interesantă, cum ar fi examinarea unor mici mostre primite drept cadou în cadrul unei reclame. Sau le permite accesul la raft ca să-şi aleagă singuri produsele, pe care le încearcă apoi la cabinele de probă.

Exerciţii

➲ „Rezolvaţi" prin cele patru modalităţi conflictul de mai jos:

„Într-o după-amiază eram cu prietenul meu la mine acasă, unde vizionam emisiunile TV. Sora mea vine în vizită la părinţii noştri, după terminarea programului, şi vrea să rămînă în camera mea ca să se odihnească, întrucît apartamentul în care locuia împreună cu soţul era departe. Ea îşi exprimă dorinţa într-un mod imperativ şi nepoliticos, lezînd implicit sensibilitatea prietenului meu, îndeajuns ca să se declanşeze un conflict verbal între noi două. Simt că prietenul meu a fost implicat pe nedrept într-o situaţie neplăcută".

➲ Gîndiţi-vă la modul dvs. caracteristic de a răspunde la conflict (pentru autocunoaştere, vezi „Mecanismele de agresiune *versus* abandon", în Cornelius şi Faire, 1996, pp. 90-91).

➲ Alegeţi fiecare cîte un coleg pe care-l veţi întreba ce crede el despre stilul dvs. şi invers, îi comunicaţi stilul pe care credeţi că îl practică el.

➲ Aţi dori să vă schimbaţi stilul? De ce?

➲ Meditaţi la cauzele stilului dvs. propriu de a răspunde la conflict (care ţin de personalitatea dvs. sau de mediul educaţional trecut şi prezent).

➢ *Tipologia în cinci componente.* Ca o extindere a tipologiei în patru părţi, Blake şi Mouton (Blake şi Mouton, 1964; Gulf, Blake şi Mouton, 1970, pp. 413-426) au propus aşa-numita *grilă a managementului conflictului*, cu cinci forme sau stiluri de abordare a conflictului: a) neutralitate, retragere; b) coexistenţa paşnică, depăşirea calmă a conflictului; c) compromisul, tîrguiala; d) rezolvarea problemei; e) presiunea, lupta de genul victorie-înfrîngere. Unii au denumit aceste stiluri în termeni de: pierdere-părăsire, cedare-pierdere, compromis, sinergetic şi victorie-înfrîngere. Pentru a evita impresia

unor regularităţi în comportamentul în conflict al unui individ, Van de Vliert (1997, p. 9) le consideră moduri, şi nu stiluri şi preferă termenii: evitare, acomodare, compromis, rezolvare de probleme şi luptă.

Blake şi Mouton s-au ocupat de managementul conflictului managerial. Ei au utilizat doi factori pentru a descrie şi explica cele cinci tipuri: centrarea pe producţie şi rezultate şi centrarea pe oameni. De Vliert foloseşte grila managementului conflictului pentru a-şi susţine teoria *comportamentului conflictual conglomerat*. El a redefinit cei doi factori ca fiind centrarea pe obiectivele proprii şi centrarea pe obiectivele celorlalţi.

După cum reise din grilă, Blake şi Mouton au distins numai cinci comportamente conflictuale, acestea fiind însă pure. Van de Vliert susţine că celelalte 76 de locaţii indică mixturi ale celor 5 comportamente pure, pe care le conceptualizează ca fiind *comportamente conflictuale conglomerate* şi care constituie mai degrabă regula decît excepţia: evitarea, acomodarea, compromisul, rezolvarea problemei şi lupta.

1. *Evitarea.* Este prevenirea sau încheierea eforturilor, reprimarea conştienţei unei controverse minore, negarea existenţei problemei sau neacordarea de atenţie acelei probleme. Ea include şi comportamente de acomodare menite să reducă disconfortul creat de un conflict stresant – de exemplu, angajarea într-un exerciţiu fizic pentru a nu se mai gîndi la problemă, consumarea unei băuturi sau căutarea de sprijin emoţional la prieteni. Alte modalităţi: a se exprima despre problemă în termeni obscuri, de neînţeles; a face remarce pentru distragerea atenţiei sau remarce procedurale. Alţi autori au mai găsit şi alte moduri de a evita problemele conflictului: a găsi scuze; degrevarea de

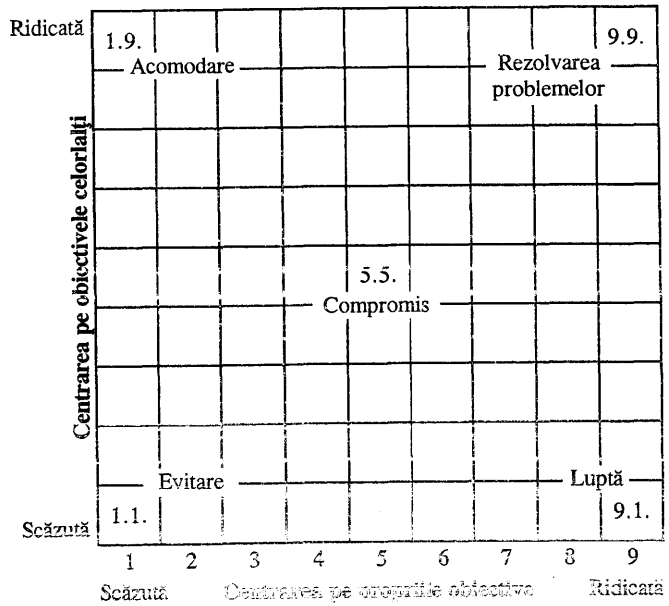

Figura 4. *Grila managementului conflictului (după Blake şi Mouton, 1970)*

responsabilitate; bagatelizarea problemei prin glume sau sarcasm; tăcerea; utilizarea de generalizări şi stereotipuri şi *definitional side-tracing*.

Ca o componentă a negocierii, evitarea ia adesea forma alternativelor colaterale, de exemplu, prin orientarea spre alt cumpărător sau vînzător. Această componentă nonacord mai este cunoscută şi ca BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement* – Cea Mai Bună Alternativă pentru un Acord Negociat), prezentată de Fischer, Ury şi Patton într-o excelentă lucrare tradusă şi în româneşte (1995).

2. *Acomodarea (renunţarea, abandonul).* Unul renunţă în favoarea celuilalt. Este o cooperare deschisă, prin nonconfruntare. Cauze: altruismul, credinţele normative, obţinerea de beneficii şi evitarea costurilor. Oamenii mai renunţă din corectitudine (fairplay, cinste), cînd acceptă că au greşit sau cînd sînt obligaţi să renunţe. Nici urmă aici de sacrificiu de sine, cum au crezut unii autori. Mai mult încă, uneori individul renunţă pentru o miză mai mare. Cîteodată renunţarea ajută la minimizarea pierderilor cînd simţi că eşti scos din joc. Acum poţi negocia limitarea pierderii, iar o negociere abilă poate duce la înclinarea balanţei în favoarea ta.

3. *Compromisul* este demersul spre un rezultat reciproc acceptat, în care fiecare parte face anumite concesii. Este prezent oriunde, în toate relaţiile sociale şi în mare parte din comportamentul social. În funcţie de două componente ale negocierii, există două tipuri de compromis: asertiv sau revendicativ şi comercial. *Negocierea revendicativă* (*claim-negociation*) este o negociere a criteriilor pe baza cărora vor fi repartizate rezultatele. *Negocierea comercială* (*ceea ce este îndeobşte numit tîrguială*) este o metodă de a obţine compromisul prin realizarea unui schimb de beneficii sau costuri pe care le posedă părţile (bani pentru bunuri, absolvirea de datorii în schimbul sprijinului politic, ostatici în schimbul eliberării unor deţinuţi). Negocierea comercială este un conglomerat simultan sau secvenţial de componente comportamentale ţinînd de renunţare şi luptă.

4. *Rezolvarea problemei*. Este un conglomerat secvenţial de componente creative ale comportamentului conflictual, un proces de negociere deschisă pentru a reconcilia complet interesele de bază ale părţilor. Negocierea revendicativă şi negocierea comercială pot duce fiecare la rezolvare. Spre deosebire de compromis, rezolvarea problemei este o strategie de tip victorie-victorie, care urmăreşte mai degrabă optimizarea decît satisfacerea părţilor. Rezolvarea problemei reclamă invenţie, şi nu oscilarea între două variante care se exclud reciproc.

5. *Lupta*, stilul victorie-înfrîngere; întrucît există multe forme de putere, şi formele de luptă sînt diverse, grupate în tipurile de luptă indirectă şi lupta fairplay.

a) *Lupta indirectă* este o luptă acoperită, rece, în care fiecare manevrează regulile şi agenda în propriul său avantaj. Sînt evitate contactele faţă în faţă, în vreme ce fiecare obstrucţionează planul celuilalt, se vorbeşte pe la spate sau se formează alianţe ascunse cu terţe părţi. Au fost distinse trei tipuri de luptă indirectă sub ideea de rezistenţă pasivă sau ascunderea informaţiei: *negativismul* – persoana manifestă dezacord sau suferinţă, dar prin limbaj nonverbal sau vorbire succintă, fără să se angajeze deschis în ostilitate –, *noncomplianţa* – de la simpla lipsă de cooperare la sabotarea acoperită a politicilor, prin implementarea neadecvată – şi *stînca* – refuzul de a comenta sau de a accepta o acţiune sau o afirmaţie.

Interacţiunile concrete care survin în timpul luptei directe, deschise, calde, la locul de muncă au fost identificate ca fiind: strigătele adresate persoanei; împingeri, loviri sau ciocniri; aruncarea de obiecte; sabotarea activităţii persoanei; a râde de adversar, a face remarce prezumtive; a exprima disprețul; a acuza; a folosi un limbaj agresiv. Toate acestea ţin de agresiunea verbală, forţa fizică şi utilizarea potenţial letală a unui cuţit sau a altei arme.

La un nivel mai general al analizei găsim toată gama, de la argumentaţia dură şi persuasivă la promisiuni, ameninţări şi angajamente irevocabile.

b) *Lupta fairplay* este cea în care combatanţii respectă regulile care stabilesc comportamentul corect şi incorect (o competiţie sportivă). Unii autori au sugerat următoarele criterii: onestitatea, deschiderea, egalitatea şi reciprocitatea. Scopul nu trebuie să fie culcarea la pământ prin *knockout*, ci relaţii reciproce mai bune. Combatanţii trebuie să înveţe nu numai să comunice mai bine între ei, ci şi abilităţile de comunicare a regulilor de abordare corectă a conflictului. Reguli ca: a nu părăsi lupta; a nu blufa, a nu generaliza sau da ultimatumuri; a nu lucra pe sub mînă; a nu căuta călcîiul lui Ahile la oponent; a nu utiliza violenţa fizică. A lupta cinstit înseamnă atît a da lovituri cinstite, cît şi a primi loviturile într-o manieră cinstită. Principiile luptei fairplay în comunicarea violentă sînt: întrebările corecte, justificarea deciziilor şi încrederea.

1.2. *Evitarea conflictului* versus *angajarea în conflict*

➢ *Modalităţile de evitare a conflictului* sînt următoarele (Mayer, 2000):

1. *Evitarea agresivă* („Nu te lega de mine că ai să regreţi"). Deşi pare un generator de conflicte (şi uneori chiar este), în realitate reprezintă un efort de a-l intimida pe celălalt şi a-l împiedica să se angajeze în conflict.
2. *Evitarea pasivă* („Refuz să intru în joc"). Modalităţile uzuale sînt: ruperea unei relaţii, evitarea contactului, tăcerea în momente cruciale, crearea de diversiuni care să distragă atenţia, schimbarea subiectului sau dispariţia de pe scenă.
3. *Evitarea agresiv-pasivă* („Dacă eşti supărat pe mine, asta te priveşte"). Toţi am întîlnit maeştri în a-i provoca pe alţii şi a lăsa totul baltă. Ei vor să prindă doi iepuri: să aibă un conflict, dar să se menţină deasupra evenimentelor. Uneori aceştia folosesc tactica „loveşte şi fugi"; de exemplu, fac o afirmaţie încărcată emoţional, fără a permite un răspuns direct. Prin aceasta, îşi relaxează tensiunea proprie, dar previn angajarea în conflict. Sau fac o plîngere ori ridică o problemă, dar refuză să fie parte din orice efort de rezolvare.
4. *Evitarea prin renunţare* („La ce bun?"), în care individul nu vede nici o ieşire.
5. *Evitarea prin surogat* („Nu aveţi decît să vă bateţi, nu mă priveşte/treaba voastră"). Îi laşi/împingi pe ceilalţi în conflict, tu rămînînd pe margine. Uneori oamenii evită un conflict pe o temă foarte sensibilă, anagajîndu-se în unul pe o temă mai puţin delicată. Sau se pot implica în conflict cu o persoană cu rol de surogat pentru o alta, mai intimidantă.
6. *Evitarea prin negare* („Dacă mă fac că nu văd, trece de la sine"). Este cea mai simplă şi primitivă abordare, precum şi cea mai răspîndită. Individul neagă conflictul, în speranţa că negarea va deveni realitate. Uneori existenţa unui conflict este recunoscută, dar se minimalizează scopul şi dimensiunea lui.

7. *Evitarea prin rezolvarea prematură a problemei* („Nu există nici un conflict. Am pus lucrurile la punct"). De cele mai multe ori este bine venită rezolvarea în faza incipientă. Uneori însă, nu se reuşeşte rezolvarea punctului nevralgic, din cauza confuziei iniţiale, sau rezolvarea este superficială. În felul acesta se evită chestiunea reală.
8. *Evitarea prin capitulare* („Bine, facem ca tine. Acum putem vorbi despre altceva"). Acceptăm mai multă responsabilitate decît simţim că ne revine sau capitulăm la toate aspectele problemei. Uneori, disputanţii îşi sacrifică nevoi foarte importante în vederea evitării conflictului sau a verificării existenţei lui. Toţi procedăm de multe ori astfel în interacţiunile simple. Nu am preferat să pierdem o dispută despre filmul la care mergem decît să ne asumăm responsabilitatea alegerii?

   Într-o variantă a acestui gen de evitare oamenii se pot scuza prematur şi nesincer, pentru a nu intra în conflict („Ce mai vrei de la mine? Mi-am cerut scuze. Chiar trebuie să te ascult întruna?").

Aceste opt abordări se pot combina. Uneori, evitarea e necesară şi indicată, în funcţie de: timp şi priorităţi; puterea necesară sau resursele emoţionale pentru a-ţi satisface nevoile prin intrarea în conflict; periculozitatea fizică şi emoţională. Alteori, evitarea duce la escaladări ulterioare sau la sacrificarea unor nevoi importante.

➢ *Modalităţi de angajare în conflict.* Unii oameni se abţin cu tenacitate să intre în conflict. Cei mai mulţi se implică, în cele din urmă. Mayer (2000) a identificat cinci modalităţi fundamentale prin care oamenii angajaţi în conflict încearcă să-şi satisfacă nevoile. Ei pot utiliza puterea, îşi pot exercita drepturile sau pot utiliza un proces bazat pe interese. În plus, pot încerca un apel la corectitudine sau manipulare. Tipologia propusă de B. Mayer se poate revendica tot de la o clasificare dihotomică, fugă-atac, dar fiecare tendinţă comportă mai multe nuanţe, pe care autorul le semnalează aici:

1. *Abordările bazate pe putere* sînt adesea distructive, uneori violente şi rareori duc direct la îmbunătăţirea relaţiilor. Totuşi, nu sînt mereu nocive. Grevele, protestele publice, campaniile de trimitere de scrisori, boicoturile şi eforturile de a obţine puterea politică pot fi privite ca exerciţii legitime ale puterii, care pot duce la rezultate pozitive. Uneori, indivizii şi grupurile trebuie să-şi dezvolte potenţialul de a-şi exercita puterea şi dispoziţia de a o folosi, înainte de a se trece la abordări mai puţin confruntaţionale. Majoritatea mişcărilor sociale din SUA au început promovarea cauzelor lor prin exercitarea puterii (uneori violentă): mişcarea muncitorească, mişcarea pentru drepturile civile, mişcarea sufragetelor, mişcările ecologiste. Uneori acestea duc la reforme directe, însă alteori creează doar cadrul pentru alte genuri de abordări ale conflictului.
2. *Abordările bazate pe drepturi.* Disputanţii îşi afirmă privilegiile sau fac trimitere la o anumită structură a legii, politicii, reglementărilor sau procedurală, structură deja existentă. De exemplu, după ce a devenit clar că mişcarea ecologistă are o forţă ce nu trebuie neglijată, au fost aprobate un număr de legi şi reglementări. Consolidată de decizii judecătoreşti, această legislaţie a devenit baza unui cadru bazat pe drepturi pentru managementul conflictelor de mediu. Ca rezultat, acum multe conflicte ecologiste au loc prin dezbateri şi lupte privind drepturile, cerinţele şi prerogativele legale. Evoluţii similare au avut loc şi în domeniul relaţiilor de muncă, politicii familiei, drepturilor civile şi educaţiei speciale. În această abordare mesajul este:

„Legea îţi cere să faci ceea ce vreau eu". Ea poate fi costisitoare, consumatoare de timp şi impredictibilă (din cauza trucurilor avocăţeşti).
Aceste modalităţi sînt prezente şi la nivelul organizaţiilor (prin politicile şi procedurile acestora), în acordurile de afaceri, regulile de bază pentru interacţiunile de grup, în familii (cînd le spunem copiilor că pot sta la televizor numai o oră pe zi).

3. *Abordările bazate pe interese.* De obicei cooperante, dar nu întotdeauna (ca în divorţurile violente pe tema: cine şi cît să aibă copiii, temă nu lipsită de interese). Esenţa acestei abordări constă în faptul că se discută nevoile fiecăruia în loc să se încerce impunerea unei soluţii prin forţă sau apel la drepturi.
4. *Abordările bazate pe principii.* Se invocă un drept moral. Se apelează la ceea ce este drept, rezonabil, moral sau just şi se invocă anumite standarde externe ale echităţii şi dreptăţii. Esenţa acestei abordări constă în invocarea unor standarde de conduită fie precizate, fie implicate.
5. *Abordările bazate pe manipulare (ocoliş).* Sînt moduri nenumărate de a manipula. Cîteodată este o formă de evitare, dar de obicei e o abordare a conflictului. Manipularea poate fi distructivă/constructivă.

Exemple

➲ Încercările (abordările) părintelui de a trimite copilul la culcare şi ale copilului de a se opune (Mayer, 2000, p. 40):

Bazate pe putere:
Părintele: „Du-te la culcare, ori te duc cu forţa!"
Copilul: „Dacă nu pot viziona acest program, o să-mi ţin respiraţia pînă mă sufoc."
Bazate pe drepturi:
Părintele: „Am stabilit împreună că ai voie să vezi un singur program de noapte pe săptămînă şi l-ai vizionat luni."
Copilul: „Dar ai spus că, dacă fac curat în cameră, pot sta pînă tîrziu la TV."
Bazate pe interes:
Părintele: „Du-te la culcare, ai nevoie de somn."
Copilul: „Dar vreau să văd sfîrşitul filmului."
Bazate pe principii:
Părintele: „N-ar trebui să stau la discuţii cu tine despre ora de culcare."
Copilul: „Eşti nedrept."
Bazat pe manipulare:
Părintele: „Stai să mîncăm cîte o îngheţată în timp ce eu îţi citesc o poveste de adormit copiii."
Copilul: „Bine, vin îndată!" (Continuă să urmărească emisiunea.)

M. Deutsch (1998a, pp. 38-39) enumeră şase moduri de a aborda conflictul:

- *Evitarea răspunsului* versus *implicarea excesivă în conflict*. Cea de-a doua se manifestă printr-o atitudine de superioritate, şefie şi tendinţa de a căuta conflictul pentru a arăta că nu te temi de el.
- *Manifestarea în mod dur* versus *blînd*. Duri, de teamă că vor fi consideraţi prea blînzi; blînzi şi timizi, de teamă că vor fi consideraţi josnici, ostili sau îngîmfaţi.
- *Manifestarea în mod rigid* versus *flexibil*. Unii presează cu aranjamente, programări şi reguli rigide, alţii au o aversiune faţă de orice este oficial, limitează, conduce sau constrînge.
- *Manifestarea în mod intelectual* versus *emoţional*. La o extremă, emoţia este refulată, ascunsă. Celălalt poate interpreta lipsa de manifestare emoţională ca pe o lipsă de interes. Alţii cred că doar sentimentele sînt importante, ideile şi cuvintele netrebuind luate în serios dacă nu sînt impregnate cu emoţii.
- *Exagerare* versus *minimalizare*.
- *Dezvăluire obligatorie* versus *tăinuire obligatorie*. Unii dezvăluie tot ce simt despre celălalt: suspiciuni, ostilităţi şi temeri, la modul cel mai abrupt, iraţional şi fără menajamente. Sau propriile îndoieli şi slăbiciuni. Alţii simt că orice dezvăluire de sentiment ar afecta situaţia.

2. Factori cu impact asupra rezolvării conflictului

Factorii care influenţează modul de rezolvare a conflictului sînt de o mare diversitate, un prim motiv pentru care recurgem la soluţia invocării unor voci extrem de autorizate în domeniu: Morton Deutsch şi Gregory Tillet. Un al doilea motiv constă în complementaritatea inventarelor realizate independent de cei doi autori, în care nici un factor nu se regăseşte în ambele liste. Pentru început, contribuţia lui M. Deutsch (1998b, pp. 166-176), care vorbeşte despre opt categorii de factori:

- *Orientarea* părţilor faţă de conflict, care poate fi: cooperantă (preocupările pentru sine şi pentru celălalt sînt în echilibru), individualistă (totul pentru sine şi indiferenţă pentru celălalt) şi competitivă (partea are interes să reuşească mai bine decît celălalt şi să facă totul pentru sine).
- *Caracteristicile de personalitate* ale celor aflaţi în conflict: valorile şi aspiraţiile fiecărei părţi, obiectivele fiecărei persoane; resursele pentru a purta şi rezolva conflictul: fizice, intelectuale şi morale; credinţele despre conflict, incluzînd concepţiile de strategie şi practică.
- *Relaţiile anterioare* dintre părţile implicate: atitudini, credinţe şi aşteptări faţă de celălalt, supoziţiile referitoare la ceea ce crede celălalt despre tine şi în special gradul de polarizare existent în evaluările asupra celuilalt, ca fiind „bun/rău", „demn de încredere/nedemn de încredere".
- *Natura problemei* include: tipul problemei – unele se pretează mai uşor la o rezolvare constructivă, altele conduc spre rezolvarea de tip „sumă-zero" (în care cîştigul pentru unul presupune obligatoriu pierdere pentru celălalt); caracterul problemei (reală sau subiectivă); rigiditatea problemei – nu este percepută nici o posibilitate de rezolvare reciproc avantajoasă; scopul litigiului, semnificaţia motivaţională, formularea lui, periodicitatea etc.
- *Etnocentrismul* constă în concepţia că propriul grup este centrul de referinţă, toate celelalte fiind evaluate prin raportare la el; fenomenul de etnocentrism se manifestă nu doar în grupările etnice şi naţionale, ci şi în grupele de vîrstă, gen, rasă, religie, clasă, ocupaţie, handicap fizic, orientare sexuală. Mai mult încă, fiecare categorie socială are subculturi.
- *Elementele implicate în perpetuarea şi escaladarea conflictului*: o situaţie socială anarhică, în care comportamentul raţional nu este posibil, lipsind ordinea socială şi încrederea reciprocă; angajamente nesăbuite; conflicte interne în interiorul părţilor (ca grupuri), ce se exprimă prin conflicte externe; rigiditate cognitivă; judecăţi şi percepţii greşite; profeţii autorealizatoare; spirale escaladante vicioase.

- *Publicul interesat în conflict* poate influenţa, de asemenea, conflictul, prin relaţiile spectatorilor cu factorii implicaţi în conflict, interesele lor în conflict, caracteristicile lor (de exemplu, în conflictul dintre subaltern şi şef contează şi colegii subalternului).
- *Strategia şi tacticile folosite de părţi în conflict*: folosirea întăririlor pozitive sau negative, gradul de credibilitate, tipul de motiv la care apelează.

Factorii identificaţi de profesorul australian Gregory Tillet sînt prezentaţi în lucrarea sa *Resolving Conflict*, din 1991:

- *Intensitatea intervenţiei externe*, reprezentată în imaginea de mai jos, este primul factor care influenţează rezolvarea conflictului.

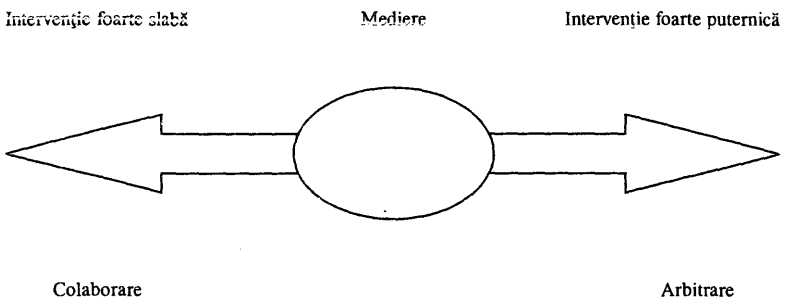

Figura 5. *Intensitatea intervenţiei externe ca factor cu impact asupra conflictului (Tillet, 1991)*

- *Numărul de părţi implicate în conflict.* Chiar şi atunci cînd sînt mai multe părţi, există tendinţa grupării în două poziţii antagoniste (conflict diadic). Totuşi, în multe conflicte sînt mai multe poziţii, uneori insuficient precizate. De exemplu, într-o comunitate locală pot fi 100 de părţi, care intră în cîteva largi poziţii labile. Doi participanţi care se sprijină reciproc în unul dintre aspectele disputei pot fi în opoziţie în privinţa altui aspect.
- *Echilibrul puterii.* Rezolvarea conflictelor implică o echilibrare a puterii părţilor. Puterea nu înseamnă forţa fizică, autoritatea poziţiei sau posedarea de resurse. Puterea personală este de obicei mai importantă decît puterea conferită de post/poziţia oficială. Medierea şi concilierea se bazează pe abilităţile verbale, stima de sine, status şi putere, încrederea personală şi asertivitate, precum şi capacităţile de negociere. Dacă părţile nu sînt echilibrate ca putere personală şi capacităţi sau ca poziţie şi dacă a treia parte nu se instituie în egală măsură ca avocat pentru ambele părţi, balanţa puterii este foarte dificil de menţinut în echilibru. Problema drepturilor părţilor – sau balanţa puterii – se ridică în toate formele de rezolvare a conflictului – inclusiv sistemul juridic (unde unii sînt dezavantajaţi prin faptul că nu-şi permit să angajeze cel mai capabil reprezentant legal). În conflicte, una dintre părţi ar putea fi mai puţin capabilă să participe: stimă de sine scăzută, „neajutorare învăţată/dobîndită/condiţionată", submisivitate şi absenţa abilităţilor verbale. Aici conciliatorul (mediatorul) îşi asumă un rol mai de substanţă.

Exemple

➲ În disputa dintre patron şi angajat (care vrea să continue să lucreze la acel patron), primul are un nerostit, dar evident avantaj al puterii. Conflictul ar putea fi rezolvat, dar efectul asupra relaţiei dintre ei ar putea să-i producă angajatului anxietate.

➲ Cazul clasic al „soţiei bătute" este un bun exemplu. O femeie fără serviciu, care îşi creşte copiii şi nu are mijloace de întreţinere, nu prea are o bază solidă pentru a-şi rezolva conflictele cu soţul ce o agresează. Dacă doreşte să trăiască în continuare cu el, poziţia sa va fi şi mai slăbită. În astfel de situaţii, rezolvarea conflictului se confruntă cu dificultăţi evidente în echilibrarea puterii. Uneori se apelează la avocaţi sau reprezentanţi, deşi acest lucru este sub semnul întrebării. (A se vedea secţiunea 3, „Ridicarea statutului de putere pentru evitarea şi rezolvarea conflictului", capitolul 5.)

- *Condiţii concrete.* Rezolvarea conflictelor poate fi facilitată sau obstrucţionată de *prezenţa sau absenţa resurselor* în materie de informaţii (de exemplu, o dispută comercială nu poate fi rezolvată fără documentaţia privind preţurile) sau de echipamente, „instrumente" (de exemplu, o tablă, carneţele) şi chiar de răcoritoare/cafea. Nu trebuie neglijată importanţa *simbolismului ospitalităţii* (răcoritoare/cafea), care poate constitui partea vitală a stabilirii unor relaţii pozitive în rezolvarea conflictului. *Ambianţa* este, de asemenea, importantă – un cadru confortabil, relaxant, sigur; întreruperile, distragerile, zgomotul de fond, posibilitatea de a fi ascultaţi pot afecta procesul; *„teritoriul"* ales este, de asemenea, important, cel mai indicat fiind cel neutru, al celei de-a treia părţi; locul întîlnirii trebuie să fie confortabil (temperatură, iluminat, scaune şi mese, dar şi relaţiile fizice dintre părţi: plasarea lor în diferite poziţii – faţă în faţă, alături, opuşi în diagonală, la o masă pătrată sau rotundă – poate promova sau periclita relaţiile personale; deşi acest aspect nu este bine elucidat, rămîne demn de atenţie).
- *Momentul rezolvării.* Deşi este de dorit ca rezolvarea conflictelor să se realizeze cît mai aproape de conflictul însuşi, trebuie lăsat un interval pentru coborîrea intensităţii emoţionale a părţilor.
- *Pregătirea* nu trebuie să constea într-un scenariu scris în imaginaţie, cu ceea ce ar urma să se întîmple şi să spună celălalt, ce voi răspunde eu ş.a.m.d. *Pregătirea individuală* constă în analizarea percepţiilor personale (ce cred eu că se întîmplă), a sentimentelor personale despre conflict (ce simt eu), a intereselor personale, a preferinţelor personale în materie de soluţionare (rezultatul preferat de mine) şi a limitelor personale (ce trebuie să am, ce aş vrea să am, ce n-aş vrea să am, ce nu pot avea). *Pregătirea colectivă*: se analizează conflictul (separat sau împreună), se fixează agenda, se stabileşte ambianţa, se iniţiază dialogul şi se promovează încrederea. Poate fi utilă pregătirea unei hărţi a conflictului. Înainte de fiecare întîlnire, părţile vor stabili de comun acord o agendă, o listă cu chestiunile ce vor fi abordate. Itemii din agendă trebuie ordonaţi în funcţie de prioritate. O discuţie generală, informală este puţin probabil să ducă la un rezultat productiv.
- *Stabilirea dialogului şi promovarea încrederii* este deseori partea cea mai dificilă a rezolvării conflictului, în special cînd părţile sînt într-un puternic conflict emoţional. Abilitatea-cheie a mediatorului stă în stabilirea dialogului.
  O cale eficientă este de a identifica interesele diferite ale participanţilor. Adesea dialogul trebuie stabilit la nivelul banalităţilor, mai ales în conflictele de durată, pentru a le permite participanţilor să exploreze sentimentele celorlalţi şi să-şi dezvolte încrederea. „Să ne ocupăm de problemele importante" nu este o invitaţie pentru primele 5 minute.

3. Modele ale rezolvării conflictelor

3.1. *Harta conflictului*

Metoda cea mai simplă şi eficientă ni se pare a fi cea care utilizează *harta conflictului* (Cornelius şi Faire, 1996, capitolele 7, 8, 9, 12; Cornelius, Faire şi Hall, 1993). Harta este, de fapt, o listare a nevoilor părţilor, dar a fost denumită astfel datorită ideii iniţiale a autoarelor de a reprezenta grafic atît problema, cît şi nevoile şi temerile fiecărei părţi implicate în conflict, într-un ansamblu ce ar putea sugera o hartă.

Celălalt trebuie transformat din adversar în partener, procedînd astfel: a) arătîndu-i tot timpul că urmăriţi soluţii care să satisfacă ambele părţi: b) ascultînd şi preluînd cît mai mult posibil din ideea lui sau cel puţin lăsînd impresia că e ideea lui, deşi este (şi/numai) a dvs. (în felul acesta, adeziunea lui la soluţie va fi maximă).

Etapa 1. Pentru început, are loc formularea problemei conflictului, în termeni simpli, precişi, obiectivi.

Etapa 2. Identificarea părţilor implicate atît în mod direct, cît şi indirect (de exemplu, în conflictul dintre mamă şi fiică vom include şi tata, cealaltă fiică şi fiul).

Exerciţii

➲ *Definirea problemei*

- Folosiţi chestionarul de mai jos pentru o problemă nerezolvată cu care vă confruntaţi.
- Este posibil să nu puteţi completa toate rubricile pentru partener. Aceasta va însemna că va trebui să aflaţi informaţiile respective.

Cum definesc eu problema?	Cum defineşte el/ea problema?
Ce nevoi ale mele sînt implicate?	Ce nevoi ale lui/ei sînt implicate?
Ce valori majore simt eu că sînt implicate aici (de exemplu: credinţe puternice asupra cărora sînt gata să acţionez: cooperare, drepturi umane, convingeri ideologice sau culturale)?	Ce valori majore simte el/ea că sînt implicate aici (de exemplu: credinţe puternice asupra cărora sînt gata să acţionez: cooperare, drepturi umane, convingeri ideologice sau culturale)?
Care sînt obiectivele şi priorităţile mele?	Care sînt obiectivele şi priorităţile lui/ei?
Ce temeri ale mele trebuie luate în considerare?	Ce temeri ale lui/ei trebuie luate în considerare?
Ce limitări îmi impune situaţia de faţă?	Ce limitări îi impune lui/ei situaţia de faţă?
Cum îl/o văd? Îl/o stereotipizez mai puţin sau mai mult?	Cum mă vede el/ea pe mine? Mă stereotipizează mai puţin sau mai mult?
Aş putea nota aici ceva despre motivaţiile şi problemele care mă ajută să îl/o înţeleg mai bine?	Cum să fac ca să-i extind concepţia limitată despre mine?
Am ceva împotriva lui/ei?	Are ceva împotriva mea?
Dacă îmi revizuiesc atitudinea, acest fapt va fi de folos?	Dacă vom discuta despre cele de mai sus, va folosi ori va dăuna?

Doresc eu cu adevărat să emit idei şi să discut soluţii diverse cu el/ea? • DA. Cînd? Data ..... • NU. De ce este nevoie ca eu/el/ea să devin/devină interesat(ă) în rezolvarea acestei probleme? Pot lucra asupra relaţiei independent de problemă?	Doreşte el/ea cu adevărat să emită idei şi să discute soluţii diverse cu mine?

Etapa 3. Identificarea nevoilor (dorinţe, valori, interese, lucruri la care ţii) şi temerilor (preocupări, anxietăţi, griji). Nu este nevoie să ne dispersăm prea mult, un număr finit de 4-7 nevoi şi tot atîtea temeri sînt suficiente.

Să reţinem observaţiile:

1. Unele nevoi sînt comune ambelor sau mai multor părţi.
2. Uneori oferim idei de soluţionare, în loc să formulăm nevoile.
3. Unii fac digresiuni interminabile. În aceste cazuri identifici şi notezi o nevoie pe care o desprinzi din spusele lui, apoi îi propui să reveniţi la punctul iniţial din procesul de identificare a nevoilor şi temerilor.

Temerile formulate ne ajută să depistăm şi motivaţiile pe care nu le-am identificat prin listarea nevoilor. Este important să căutăm inclusiv temerile iraţionale.

Exemple

➲ *„Postul de radio"*

Sediul postului de radio „X" din oraşul nostru este situat în incinta unui apartament de la ultimul etaj, X, al unui bloc turn. Avînd o varietate de emisiuni cu mare priză la public, concursuri dotate cu premii, acest post şi-a cîştigat o mare popularitate. Este adevărat că încăperea de transmisie este antifonată, dar zgomotele răzbat în afară atît prin ferestre (care stau iarnă şi vară deschise), cît şi pe uşile apartamentului, ce se deschid şi se închid continuu, dat fiind contactul direct cu publicul. Acest post de radio a devenit o sursă de poluare sonoră şi stres pentru apartamentele direct învecinate (laterale şi cel de la etajul inferior), dar şi de nemulţumire pentru întregul bloc, care pune defectarea aproape zilnică a liftului pe seama marii afluenţe de vizitatori ai postului de radio. (Exemplu prezentat de studenta la masterat Poinariu Manuela, 1997.)

Rezolvare. Şeful de scară este o bună cunoştinţă de-a mea. Auzindu-mă că am frecventat un curs de rezolvarea conflictelor, a apelat la mine. Împreună cu el am întocmit „harta conflictului":

Locatarii blocului care găzduieşte postul de radio „X"	
Nevoi	*Temeri*
◦ Linişte în apartament ◦ Curăţenie pe casa scărilor şi în lift ◦ Lift în stare de funcţionare permanentă ◦ Bune relaţii cu toţi vecinii, inclusiv cu membrii echipei de radio ◦ Dorinţa unora de a asculta programele postului de radio „X".	◦ Posibilitatea pierderii liniştii în orice moment ◦ Stare necorespunzătoare a curăţeniei în spaţiile comune ◦ Defectarea zilnică a liftului ◦ De a nu se abuza de toleranţa locatarilor

Membrii echipei postului de radio „X”	
Nevoi	*Temeri*
• Dorinţa tuturor de a-şi continua activitatea în cadrul acestui post de radio • A rămîne în acest sediu, ieftin şi de care s-au ataşat, fiind locul unde a luat fiinţă postul de radio • Un spaţiu de muncă sigur şi stabil • Contacte cît mai directe şi mai dese cu publicul, pentru creşterea popularităţii • Relaţii cordiale cu vecinii • A fuma nestingheriţi	• Pierderea locului de muncă în cazul desfiinţării postului de radio în urma reclamaţiilor • Tensiune, ostilitate, tracasare şi atmosferă de lucru necorespunzătoare • Deteriorarea imaginii publice în urma declanşării unui scandal • Periclitarea fumatului

Etapa 4. Are loc citirea hărţii. Se identifică nevoile şi temerile comune, perspectivele şi semnificaţiile neconştientizate înainte de a întocmi harta (vezi tabelul de mai jos):

Tabelul 7. *Citirea hărţii conflictului*

Căutaţi să identificaţi	**Gîndiţi-vă la**
Terenul comun	Nevoile şi temerile comune
Viziunea comună	Nevoile şi temerile sprijinite de două părţi sau de toate
Noi perspective şi semnificaţii	Ce nu aţi văzut înainte de a face harta? Ce este mai evident acum?
Nevoi ascunse[1], preocupări şi răzbunări	Ce ar putea ascunde nevoile declarate: • Nevoi şi temeri mai profunde • Intenţii sau răzbunări neexprimate
Temeri speciale	Care sînt domeniile deosebit de dificile şi care necesită atenţie specială?
Direcţii	Ce aţi observat că merită să fie investigat mai în detaliu?

Etapa 5. Generarea de idei pentru găsirea soluţiei conflictului. Se folosesc metode de stimulare a producţiei de idei (brainstorming este cea mai accesibilă) care să răspundă cît mai multor nevoi.

Etapa 6. Dezvoltarea soluţiei. Se selectează o idee pentru a o transforma în soluţie, cu ajutorul unei liste de verificare de genul:

- Conţine premisa pentru o abordare victorie-victorie?
- Iese în întîmpinarea cît mai multor soluţii ale tuturor părţilor?
- Este cinstită, corectă?
- Rezolvă ea problema?

În vederea implementării ideii selectate, se stabilesc: sarcinile de îndeplinit, etapele, persoanele responsabile pentru fiecare etapă, calendarul de implementare, modalităţile de verificare şi evaluare.

În final se încheie înţelegerea sau acordul, prin strîngerea mîinilor sau în scris.

1. *Avantaje* pentru o singură parte. O nevoie ascunsă frecventă este *dorinţa de a salva aparenţele*, adică de a nu fi privit drept cel care pierde.

➢ **Exemplul nr. 1 („postul de radio” – continuare)**

Ştiam că oamenii se simt mai ataşaţi de soluţiile la a căror elaborare au participat. De aceea, am invitat la masa rotundă o delegaţie a locatarilor (de la diferite etaje, ascultători sau nu ai postului de radio) şi una a echipei de radio. Le-am propus un brainstorming, din care au rezultat mai multe soluţii:

1. Mutarea postului de radio într-un alt sediu.
2. Îmbunătăţirea izolării fonice.
3. Instalarea unui echipament de aer condiţionat care să le permită fumătorilor să ţină ferestrele închise.
4. Înfiinţarea unui circuit separat de relaţii cu publicul.
5. Strîngerea de fonduri prin intermediul apelurilor radiofonice, necesare pentru efectuarea îmbunătăţirilor.
6. Mediatizarea mascată a cazului prin efectuarea unei emisiuni radio în care să se dezbată pe larg o problemă similară cu aceasta şi să se ceară opinia ascultătorilor faţă de eventualele soluţii viabile.
7. Distribuirea premiilor în anumite intervale de timp şi zile bine stabilite.

Un pensionar de la parter, care locuieşte singur, s-a oferit să închirieze una dintre camere postului de radio pentru a-şi asigura continuitatea în relaţiile cu publicul. În acest fel, liftul va fi scutit de suprasolicitare, casa scărilor se va menţine curată, vecinii vor fi scutiţi de zgomotele acelui du-te-vino pe uşa postului de radio, iar reprezentanţii publicului ascultător vor fi scutiţi de neplăcerea escaladării celor 10 etaje.

În urma proiectării opţiunilor am acordat cîte o notă fiecărei sugestii şi le-am ierarhizat după cum urmează:

I. Foarte eficiente şi imediat aplicabile: 2, 3, 4.
II. Relativ eficiente şi de perspectivă mai îndelungată: 5, 6, 7.
III. Indezirabilă: 1.

➢ **Exemplul nr. 2**

După ce şi-a susţinut examenul de diplomă, în toamnă, o tînără a reuşit la examenul de concurs pentru un post de profesor la o şcoală. Tînăra a învăţat vara pentru a susţine examenul de admitere la studii postuniversitare şi era pregătită să susţină examenul de admitere. Din nefericire, primul consiliu profesoral la care trebuia să participe şi să fie prezentată colegilor coincidea cu ziua în care era fixat examenul de admitere la facultate. Rugămintea tinerei de a i se permite să absenteze de la acel consiliu a fost întîmpinată cu un refuz categoric.

Definirea problemei	
Cum defineşte tînăra problema?	*Cum defineşte directoarea problema?*
Problema este că tînăra trebuie să dea acel examen de admitere la studii postuniversitare, iar directoarea nu-i acceptă lipsa	Directoarea nu poate să-i permită tinerei să lipsească tocmai de la prima întîlnire cu corpul profesoral
Ce nevoi ale tinerei sînt implicate?	*Ce nevoi ale directoarei sînt implicate?*
• De a accede la studiile postuniversitare pentru creşterea experienţei profesionale • De a obţine loc de cazare în căminul studenţesc • De a valorifica timpul acordat învăţării vara • De a le face o bucurie părinţilor	• Să nu lipsească personalul la şedinţele programate • De a nu lăsa tinerii nou-veniţi să lipsească de la întîlnirile anunţate • De a nu lăsa impresia că face favoruri anumitor persoane, pentru a nu se crede că este coruptă

Ce valori majore simte tînăra că sînt implicate aici (de exemplu: credinţe puternice în temeiul cărora sînt gata să acţionez: cooperare, drepturi umane, convingeri ideologice sau culturale) ? • Studiile • Relaţiile de prietenie, cooperare • Corectitudinea	*Ce valori majore simte directoarea că sînt implicate aici* (de exemplu: credinţe puternice asupra cărora sînt gata să acţionez: cooperare, drepturi umane, convingeri ideologice sau culturale) ? • Relaţiile de cooperare, prietenie • Corectitudinea • Onestitatea (lipsa corupţiei) • Punctualitatea
Care sînt obiectivele şi priorităţile tinerei ? • De a rămîne la locul de muncă fără probleme • De a acede la o instituţie postuniversitară • De a păstra relaţii de prietenie cu toţi membrii grupului de la locul de muncă	*Care sînt obiectivele şi priorităţile directoarei* ? • De a supraveghea corectitudinea îndeplinirii obligaţiilor de către toate cadrele didactice din subordinea sa • De a păstra relaţii de prietenie şi respect reciproc cu angajaţii instituţiei în care activează
Ce temeri ale tinerei trebuie luate în considerare ? • Tînăra se teme să piardă locul de muncă în urma unor avertismente, sancţiuni • Teama de a pierde şansa intrării la studiile mai sus citate cel puţin în anul universitar curent şi pierderea şansei de cazare în căminul studenţesc • Teama de a tensiona relaţiile cu colegii săi la locul de muncă • Teama de a strica relaţia cu şefa sa	*Ce temeri ale directoarei trebuie luate în considerare* ? • Teama de a nu-şi pierde autoritatea în faţa subalternilor săi • Teama de a nu apărea conflicte atît în relaţiile ei cu subalternii, cît şi în relaţiile dintre subalterni • Temeri legate de existenţa unor comportamente de indisciplină la locul de muncă • Posibilele interpretări venite din partea colegilor cu privire la relaţiile subiective faţă de subordonaţii săi
Ce limitări îi impune tinerei situaţia de faţă ? • Nu are dreptul de a lipsi de la şedinţă, ceea ce implică imposibilitatea participării la examen	*Ce limitări îi impune directoarei situaţia de faţă* ? • De a face favoruri persoanelor, pentru a nu fi învinuită de către alţi membri ai colectivului în care activează
Cum o vede tînăra pe directoare ? *O stereotipizează relativ puţin sau mai mult* ? • Lipsită de înţelegere • Subiectivă • Neînţelegătoare	*Cum o vede directoarea pe tînără* ? *O stereotipizează relativ puţin sau mai mult* ? • Lipsită de responsabilitate • Nonconformistă • Obraznică
Se pot nota aici cîteva lucruri despre motivaţiile şi problemele care o ajută pe tînără să o înţeleagă mai bine pe directoare ?	*Cum să facă directoarea ca să extindă concepţia limitată a tinerei despre funcţia îndeplinită de directoare* ? • Explicarea faptului că nu are nimic personal cu tînăra, dar ţine mult la respectarea regulamentului
Are ceva tînăra împotriva directoarei ? • Nu	*Are ceva directoarea împotriva tinerei* ? • Nu

Dacă tînăra îşi revizuieşte atitudinea, acest fapt va fi de folos ? • Tînăra va înţelege corect faptul că directoarea nu a acceptat să-i dea liber în acea zi	*Dacă se va discuta despre cele de mai sus, acest fapt va folosi cri va dăuna* ? • Există posibilitatea să se dezvolte o ceartă între directoare şi nou-angajată, deoarece se va insista pe respectarea principiilor, regulamentului din instituţie
Doreşte tînăra cu adevărat să emită idei şi să discute soluţii diverse cu directoarea ? • Da, înaintea examenului, imediat ce a aflat de perioada desfăşurării examenului • O discuţie ar putea genera găsirea de soluţii alternative	*Doreşte directoarea cu adevărat să emită idei şi să discute soluţii diverse cu tînăra* ? • Nu, deoarece nu vrea să găsească nici un ocoliş, nici o soluţie altenativă de la regula clar stabilită: la asemenea întîlniri nu se poate lipsi sub nici o formă

Identificarea nevoilor şi temerilor

Tînăra profesoară

Nevoi	*Temeri*
• A accede la studiile postuniversitare pentru creşterea experienţei profesionale • A obţine loc de cazare în căminul studenţesc • A valorifica timpul acordat învăţării vara • A le face o bucurie părinţilor	• Tînăra se teme să piardă locul de muncă în urma unor avertismente, sancţiuni • Teama de a pierde şansa intrării la studiile mai sus citate cel puţin în anul universitar curent, plus pierderea şansei de cazare în căminul studenţesc • Teama de a tensiona relaţiile cu colegii săi la locul de muncă • Teama de a strica relaţia cu şefa sa

Directoarea

Nevoi	*Temeri*
• Să nu lipsească personalul la şedinţele programate • De a nu lăsa tinerii nou-veniţi să lipsească de la întîlnirile anunţate • De a nu lăsa impresia că face favoruri anumitor persoane, pentru a nu se crede că este coruptă	• Teama de a nu pierde autoritatea în faţa subalternilor săi • Teama de a nu apărea conflicte atît în relaţiile ei cu subalternii, cît şi în relaţiile dintre subalterni • Temeri legate de existenţa unor comportamente de indisciplină la locul de muncă • Posibilele interpretări venite din partea colegilor cu privire la relaţiile subiective faţă de subordonaţii săi

Citirea hărţii

Terenul comun	• Teama comună o reprezintă relaţiile dintre şef şi subaltern, precum şi relaţiile dintre toţi membrii grupului de la serviciu
Viziunea comună	• Şi tînăra, şi directoarea ştiu şi recunosc că respectarea regulamentului existent în instituţia în care activează este un lucru foarte important
Noi perspective şi semnificaţii	• Probabil am omis o terţă persoană, o şefă care este între tînără şi directoare, care ar putea facilita găsirea unei soluţii • Nu ne-am interesat cît durează şedinţa, căci de durata acesteia depinde dacă tînăra poate reuşi, cu înfrîzieri, să fie prezentă la ambele acţiuni
Nevoi ascunse, preocupări şi răzbunări	• Una dintre conştiinţe ar putea fi dorinţa latentă a tinerei de a se răzbuna prin răcirea relaţiei cu directoarea, ceea ce poate fi exprimat prin evitarea comunicării cu directoarea, prin inhibarea contactului cu aceasta

	◦ Din partea directoarei poate exista pe parcurs un efect al halourii în ceea ce priveşte atitudinea faţă de nou-venită. Directoarea poate să considere că aceasta are mult curaj în a se opune autorităţilor şi să trateze subiectiv orice problemă care îi va fi transmisă de către tînără
Temeri speciale	◦ Este vorba despre situaţii mai speciale, care se întîmplă extrem de rar şi care ar fi trebuit soluţionate într-un fel, pentru a nu crea tensiuni ◦ Aceleaşi, felul de a comunica o dorinţă sau un refuz
Direcţii	• Atitudinea, părerile colegilor de serviciu • Atitudinea directorului adjunct sau a altor şefi, între tînără şi directoare

Soluţionarea conflictului

Pentru rezolvarea problemei ne-am propus realizarea unui brainstorming individual. Astfel, am obţinut mai multe idei:

1. Să renunţe la examenul de admitere pentru a-şi păstra relaţii bune cu autoritatea şi a evita penalizări de la serviciu.
2. Să ceară permisiunea de la toţi colegii de la serviciu să lipsească de la şedinţă, explicînd cauza.
3. Să se gîndească cum ar putea găsi un spaţiu de locuit şi să amîne concurarea la universitate pentru anul viitor.
4. Să fixeze o întîlnire specială cu directoarea cu/fără o altă persoană importantă din conducerea şcolii şi să-i explice toate nevoile şi temerile sale.
5. Să-i roage pe cei de la Universitate să-i ofere posibilitatea să dea examenul mai tîrziu.
6. Să depună actele la o altă specialitate la care examenul este în altă zi.
7. Să meargă la examen şi să declare la şcoală că este bolnavă şi nu poate veni în acea zi.
8. Să meargă la examen şi să rişte să fie dată afară de la serviciu, caz în care va opta pentru un alt loc de muncă.
9. Să mizeze pe faptul că şedinţa durează mai mult, astfel încît să se ducă la examen şi apoi să meargă şi la şedinţă.

În urma depistării ideilor, propunem ca acestea să fie luate în calcul de către una sau două persoane care să-i acorde un calificativ. Astfel, obţinem datele de mai jos:

În urma proiectării opţiunilor, am acordat o notă fiecărei sugestii şi le-am ierarhizat după cum urmează:

I. Foarte eficiente şi imediat aplicabile: 1, 2, 4.
II. Relativ eficiente şi de perspectivă mai îndelungată: 3.
III. Indezirabile: 5, 6, 7, 8, 9.

Exerciţii

➲ Alegeţi un conflict propriu, în curs de desfăşurare sau încheiat, dar de ale cărui rezultate nu sînteţi mulţumit, şi rezolvaţi-l cu ajutorul hărţii conflictului.

➲ Exersaţi harta pentru a media rezolvarea unui conflict: alegeţi un conflict la care sînteţi doar martor şi ajutaţi părţile implicate să şi-l rezolve prin harta conflictului.

➲ Enumeraţi cel puţin trei tipuri de conflicte sau conflicte concrete în care ar fi utilă rezolvarea cu ajutorul hărţii.

➲ Enumeraţi cel puţin trei avantaje ale rezolvării prin intermediul hărţii conflictului.

3.2. *Modelul listei de verificare*

Un al doilea „model" al rezolvării conflictelor îi aparţine lui Gregory Tillet (1991) din Australia. În literatură există numeroase modele de procese de rezolvare a conflictelor. Deşi aceleaşi sau similare, stadiile sînt diferit denumite de diferiţi autori. Nici un model nu are o aplicabilitate universală. În unele conflicte pot lipsi unele etape, altele se pot repeta sau procesul poate începe de la mijloc.

Ceea ce oferă modelele sau stadiile, spune Tillet, constituie o *listă utilă* de chestiuni ce trebuie luate în seamă, şi nu un parcurs care trebuie străbătut. Acestea ar putea fi privite şi ca stadii. Ca atare, stadiile care se vor parcurge, de cele mai multe ori, sînt:

➢ *Acordul asupra problemei.* Participanţii trebuie să fie de acord că se află în faţa unui conflict şi mai ales să stabilească împreună tipul conflictului. Reamintim că de obicei conflictele includ atît o *dimensiune manifestă*, cît şi *una nemanifestă* şi că una din părţile implicate sau ambele ar putea să nu fie conştiente de una din aceste dimensiuni, acordul asupra problemei nefiind întotdeauna uşor. Este mult mai simplu să te concentrezi asupra conflictului focal, vizibil şi să încerci să-l rezolvi. De obicei însă, un astfel de succes este de scurtă durată. Dacă nu există un acord reciproc asupra problemei, orice încercare de rezolvare este expusă la eşec: dacă una din părţi caută să rezolve *problema A, iar cealaltă problema B*, rezultatul, deşi aparent satisfăcător, nu va putea fi o rezolvare de durată.

Acordul asupra problemei trebuie formulat în *termeni neutri, obiectivi*: „Mi s-a spus că maşina mea va fi reparată pînă la ora 14 şi nu este", în loc de „Lucrătorul dvs. leneş...".

➢ *Acordul asupra laturii tehnice a procesului de soluţionare.* Este acceptarea mijlocului unei posibile rezolvări: cum putem aborda problema. Aceasta poate include acordul că părţile vor încerca să lucreze împreună ori vor căuta să fie mediate. Acordul va include cîteva propuneri clare pentru rezolvare: cînd se vor întîlni, unde, cum vor organiza discuţia, ce reguli de bază vor aplica. Alegerea timpului potrivit sau chiar stabilirea unei întîlniri constituie o parte importantă a stabilirii acordului asupra procesului şi evită neajunsurile care apar atunci cînd eşti perceput de celălalt ca stînd la pîndă sau cînd încerci rezolvarea într-un moment de înaltă tensiune emoţională.

➢ *Acordul asupra planului (soluţiei potenţiale).* Acordul asupra unui plan de rezolvare constituie rezultatul dorit al procesului. Să observăm că acesta se referă mai degrabă la un *plan* decît la o soluţie. Planul trebuie să fie văzut ca o rezolvare posibilă sau probabilă care reclamă implementare: ce au de făcut părţile pentru a rezolva problema. Unele conflicte, fireşte, sînt rezolvate prin acordul asupra problemei: ele se dovedesc a fi cauzate de anumite neînţelegeri. În astfel de cazuri sînt necesare totuşi discuţii asupra strategiilor ce trebuie adoptate pentru a se minimaliza şansele reapariţiei conflictelor: „Pentru a fi siguri că nu vom mai intra şi altă dată în acest gen de situaţie, poate ar trebui ca noi să...".

Cu cît formularea planului este mai „de probă" şi mai *optativă*, cu atît e mai sigur că participanţii vor accepta planul. Dacă ei se tem că planul este exprimat prea concret, definitiv şi irevocabil, vor fi mai ezitanţi şi anxioşi. Planurile vor trebui prezentate mai degrabă ca propuneri decît ca soluţii absolute şi garantate. Dacă planul este prezentat ca

fiind însăşi soluţia, participanţii vor avea expectanţe nerealist de înalte şi, dacă el nu va funcţiona, dezamăgirile vor fi foarte mari. O propunere pe care participanţii sînt pe punctul de a o încerca este mai realistă şi permite flexibilitate. Planul va permite reevaluări şi revizuiri.

Este necesar ca participanţii să cadă de acord asupra modului în care va fi abordată rezolvarea conflictului. Aceasta include acordul asupra calendarului, locului, participanţilor, datei, nivelului de formalism (oficialitate), prezenţei unei a treia părţi, agendei, regulilor (de exemplu, întreruperile/pauzele).

➢ *Cunoaşterea reciprocă a percepţiilor şi sentimentelor.* Trebuie să se ţină seama de efectul percepţiilor sau interpretărilor asupra sentimentelor. De exemplu, problema este *venitul tîrziu acasă* sau *cum mă afectează aceasta pe mine*? Există ceva care la modul obiectiv să reprezinte o problemă în legătură cu venitul tîrziu acasă? În cazul în care conflictul implică sentimentele, aceasta nu-l face mai puţin important: în relaţiile apropiate, cel puţin, sentimentele sînt de obicei mai importante decît faptele. Totuşi, sentimentele trebuie prezentate ca *sentimente*, şi nu, cum se întîmplă adesea, *deghizate în fapte*: aceasta se petrece de obicei cînd cineva crede că sentimentele sale sînt nepotrivite sau că emoţiile personale nu trebuie admise.

Una dintre cheile rezolvării conflictului este de a-i face pe participanţi apţi să se înţeleagă reciproc – nu numai ceea ce *cere* fiecare, ci ceea ce *crede* fiecare că s-a întîmplat şi ce *simte* fiecare în legătură cu ce s-a întîmplat. Şi de data aceasta trebuie *să se distingă faptele de sentimente*, să se admită că ambele sînt importante şi că uneori sentimentele sînt mai importante, deşi participanţii se simt mai puţin în largul lor cînd vorbesc despre ele.

Este util ca fiecare parte să-şi exprime percepţiile şi sentimentele în legătură cu ceea ce s-a petrecut. Aceasta se va face *fără ca acela care vorbeşte să fie întrerupt sau evaluat*: se pot pune numai întrebări la obiect, pentru clarificare. Este recomandabil ca *regulile acestui segment al procesului* să fie rostite explicit şi întărite: de exemplu, „Fără acuzaţii, atacuri, nominalizări de persoane, blamări sau descărcări nervoase". Dacă există un mediator, acesta este unul dintre rolurile sale importante.

Stadiul reclamă atît *comunicarea efectivă şi asertivitatea* (a fi capabil să-ţi exprimi sentimentele şi percepţiile), cît şi *ascultarea activă*. Ascultarea activă cu rol de consiliere este esenţială. Fiecare participant trebuie să înţeleagă ce simte celălalt, nu să acuze sau să facă faţă acuzaţiilor că ar fi iraţional sau greşeşte în privinţa sentimentelor.

➢ *Răspunsul la percepţii şi sentimente prin propriile percepţii şi sentimente.* Fiecare partener are nevoie de o ocazie de a răspunde (dar fără ceartă) percepţiilor celuilalt. *Aceasta nu se va face prin negare sau contraafirmaţii.* Acolo unde conflictul a fost provocat aproape în întregime de neînţelegere sau interpretare greşită, un simplu schimb de percepţii ar putea să-l rezolve.

Un participant care a ascultat percepţiile şi sentimentele celuilalt trebuie *să răspundă cu propriile sale percepţii şi sentimente.* Rareori conflictul poate fi rezolvat dacă celălalt nu răspunde: o indiferenţă detaşată faţă de ceea ce spune celălalt sugerează indiferenţă faţă de conflict. *Răspunsul nu trebuie să fie un acord; dezacordul nu trebuie să fie ceartă.* Încă o dată, este necesară mai degrabă *comunicarea asertivă*, implicînd exprimarea clară a ceea ce crede fiecare şi a sentimentelor fiecăruia, şi nu acuzaţiile sau

apărarea. Dacă o persoană simte că este acuzată de ceva, reacţia normală este apărarea sau contraatacul: iar la aceasta este mai dificil de răspuns.

Faza de răspuns trebuie să ofere cît se poate de multă *clarificare a faptelor* şi acordul asupra acestora: trebuie clar identificate *chestiunile asupra cărora părţile sînt de acord, precum şi cele asupra cărora nu sînt de acord.* Rezolvarea nu înseamnă doar acordul asupra tuturor faptelor necesare în procesul soluţionării.

➢ *Definirea obiectivelor.* Obiectivele sînt diferite, dar corelate cu scopul. Obiectivele vor fi definite pentru fiecare subetapă, numai *pentru o şedinţă sau o parte a procesului*: ce anume au de făcut părţile; care sînt delimitările (de exemplu: „Vrem să continuăm să convieţuim", „Vrem să continuăm să lucrăm împreună"). Obiectivele vor fi *specifice, practice şi realizabile*. Adeseori este *util de inclus obiective* relativ fără importanţă, dar uşor de atins, pentru a promova sentimentul colaborării şi înfăptuirilor laolaltă. Dacă există *numai un obiectiv*, realizarea lui poate părea imposibilă. Dacă există *zece*, realizarea a patru sau cinci (dacă este relativ uşoară) conferă senzaţia succesului, care încurajează instalarea unui sentiment al capacităţii de a le rezolva şi pe celelalte.

Colaborarea în îndeplinirea unui număr de obiective promovează sentimentul de control, realizare comună şi succes. O problemă largă şi potenţial copleşitoare ar putea fi *divizată* într-un număr de părţi mici, *organizate secvenţial, preferabil de la uşor la greu*. Această fracţionare prezintă conflictul sub forma unor segmente mai manevrabile.

➢ *Explorarea opţiunilor.* Un număr extrem de redus de conflicte se pretează la foarte puţine opţiuni. În orice caz, orice observaţie că există numai una sau două soluţii pentru o anumită problemă va trebui atent examinată, întrucît astfel de presupuneri sînt rezultatul unei abordări rigide, necritice şi necreative. Dacă participanţii nu pot găsi nici o idee, o va face un facilitator sau un mediator. Brainstorming-ul este, probabil, cel mai eficient mijloc de identificare a variantelor de posibile soluţii.

➢ *Evaluarea opţiunilor (ideilor pentru rezolvare, variantelor).* După ce opţiunile au fost înregistrate (proces care rămîne deschis, adăugîndu-se tot timpul noi idei), ele vor fi analizate pentru a se vedea *cît de eficient răspund obiectivelor* – nu personalităţilor, trecutului sau strategiilor. Evaluarea se face în termeni de rezolvare a problemei, nu de biruinţă, acumulare de punctaj sau avantaj strategic. Desigur, aceasta poate fi foarte dificil de realizat de către unii participanţi şi solicită o anumită schimbare în modul normal de gîndire. Acest lucru presupune ca la început participanţii să fi stabilit de comun acord, la modul real, nu de suprafaţă, că ei vor într-adevăr să rezolve conflictul.

În *prima rundă* pot fi eliminate atît opţiunile considerate de comun acord ca fiind ineficiente, cît şi cele pe care una dintre părţi sau ambele le consideră *realiste şi dezirabile*. În *runda a doua* participanţii pot privi opţiunile asupra cărora au puncte de vedere diferite, explicînd de ce şi căutînd acordul. În timpul acestui proces se pot ivi noi variante, care vor fi adăugate pe listă. Stadiul respectiv se va încheia cu două-trei idei prin care ambele părţi apreciază că s-ar putea rezolva conflictul. Repetăm, este important ca participanţii să selecteze opţiunile în funcţie de eficacitatea acestora în rezolvarea conflictului, nu de interesele implicate în selecţie.

➢ *Alegerea variantei preferate*, eventual prin *negociere* şi *schiţarea rezultatelor.* După evaluare, participanţii trebuie să aleagă opţiuniie pe care le preferă de comun

acord. Acest proces poate necesita negociere, inclusiv cea asupra descrierii şi a opţiunii preferate. Totuşi, scopul constă în obţinerea consensului intereselor. Aceasta necesită de obicei proiectarea, un anumit gen de analiză a costurilor/beneficiilor, fie deschis, fie de către fiecare participant. Este util ca participanţii să lucreze împreună fie la opţiunea aleasă, fie, dacă sînt diferenţe între ei, la căutarea unor posibile rezultate, costuri şi beneficii a două sau mai multe variante, pentru a înlesni analiza avantajelor şi dezavantajelor fiecăreia. Poate fi aplicat procesul „dacă..., atunci..." – dacă alegem varianta aceasta, atunci... –, evaluarea avantajelor şi dezavantajelor asupra rezolvării conflictului (acesta este aspectul care va trebui subliniat). Proiectarea ia adesea forma, conştientă sau nu, a costurilor/beneficiilor – „Dacă accept asta, atunci voi da impresia că am cedat (m-am dat bătut) şi atunci..." –, în loc să constituie o evaluare a eficacităţii opţiunii în rezolvare.

Negocierea poate fi o parte importantă a acestor stadii, în termenii alegerii opţiunii sau ai definirii acesteia. Negocierea este mai eficient înfăptuită dacă se vorbeşte despre posibilităţi şi propuneri cu un limbaj „de încercare": „posibil", „probabil", „poate", „s-ar putea".

Participanţii trebuie să selecteze o soluţie preferată şi să cadă de acord asupra ei în termeni precişi. Ei trebuie să stabilească clar ce înţelege fiecare prin soluţia respectivă. Este util să se consemneze aceasta în scris, chiar dacă nu sub formă oficială. Dacă fiecare participant are o percepţie diferită asupra a ceea ce s-a stabilit ori asupra a ceea ce înţelege celălalt, vor apărea noi conflicte. Precizia în formularea acordului poate părea pedantă, dar este esenţială. Dacă va trebui făcut ceva, atunci se va preciza cine şi cum.

➢ *Planificarea implementării şi implementarea.* Implementarea soluţiei trebuie planificată: *cine şi ce va face, cum, cînd, unde şi cu ce resurse.* Cînd va fi trecută în revistă implementarea, care vor fi *criteriile reuşitei* şi ce va fi considerat un *eşec*? Aceste standarde sînt foarte importante pentru facilitarea evaluării. Orice plan de implementare trebuie să prevadă un *calendar* bine definit şi o propunere pentru *control/verificare.*

Este foarte util să se prevadă o *perioadă de probă*, în care fiecare parte încearcă o opţiune, apoi o verifică şi o evaluează; acest lucru e necesar atunci cînd nu se întrevede o decizie definitivă. În acest caz participanţii trebuie să înţeleagă şi să accepte că ar putea fi nevoie să revină la masa tratativelor.

Decizia finală poate fi consemnată în scris sau chiar sub formă de contract legalizat. Este foarte important ca ambele părţi să fi înţeles clar şi precis ceea ce s-a stabilit, ce li se cere şi ce pot aştepta de la cealaltă parte. Evident, soluţia va fi pusă în practică.

Acordurile între participanţi pot fi formale sau informale, scrise sau orale. Cu cît problema este mai complexă ori participanţii mai ostili, cu atît este mai utilă forma scrisă, chiar şi nelegalizată, din care fiecare are cîte o copie. Se evită astfel confuziile, neînţelegerile sau certurile cu privire la ce s-a stabilit sau la ce nu. Acordurile scrise trebuie să fie precise, la obiect şi detaliate.

➢ *Evaluarea şi rezumatul.* Implementarea şi soluţia trebuie evaluate fie la o *dată prestabilită* („Ne întîlnim săptămîna viitoare, la aceeaşi oră"), fie cînd se va constata de comun acord că s-a parcurs o *fază care necesită evaluare* („Ne reîntîlnim cînd va fi nevoie de bilanţul următor"). Evaluarea va aprecia dacă propunerea a fost implementată şi dacă implementarea a avut succes. Dacă nu, se vor depista cauzele. Dacă soluţia propusă nu merge, participanţii se vor întoarce la faza de analiză a opţiunilor sau vor verifica şi revizui implementarea însăşi.

Dacă procesul rezolutiv a fost încununat de succes, faptul că soluţia nu satisface participanţii nu înseamnă ruperea relaţiilor; procesul are încorporate mecanisme de control şi revizuire. Acestea pot duce la renegociere. Unele aspecte ale soluţiei pot necesita un acord fin sau este posibil ca unul sau mai mulţi participanţi să fi descoperit alte probleme. Este important ca acestea să fie discutate şi rezolvate, altminteri întreaga soluţie poate eşua din cauza eşuării unui singur aspect al implementării. Participanţii trebuie să discute nu numai despre soluţie, ci şi despre ceea ce simt ei în privinţa situaţiei.

➢ *Rezoluţia (rezolvarea, încheierea procesului).* Participanţii trebuie să definească în ce punct vor accepta că prezentul conflict este rezolvat.

Exerciţii

➲ Dan şi Petrică au cumpărat împreună o casă de vacanţă la ţară; înainte de a o cumpăra, ei au redactat o înţelegere scrisă, destul de complicată, privind modul de folosire a casei de către fiecare familie. Acest acord nu este util acum. Fiecare crede că ceilalţi ocupă casa în weekend-ul în care familia lui vrea să meargă la ţară, iar cînd aceasta rămîne nevalorificată, numai celălalt este de vină. Au avut neînţelegeri legate de plata reparaţiilor şi a întreţinerii, fiecare demonstrînd că celălalt trebuie să plătească mai mult de jumătate. S-au mai certat şi în privinţa îngrijirii spaţiului verde: Dan consideră că o casă de vacanţă trebuie fie înconjurată numai de copaci, flori şi gazon; Petrică vrea să cultive legume şi zarzavaturi. Nici unul nu vrea să cumpere partea celuilalt de casă, pentru că nici unul nu-şi permite.

Analizaţi acest conflict şi schiţaţi procesul prin care se poate încerca rezolvarea lui.

3.3. *Modelul parteneriatului conflictului*

În modelul *Dudley Weeks* rezolvarea conflictului este văzută, în consens cu abordarea majorităţii autorilor, ca un „parteneriat al conflictului", proces care poate fi parcurs în opt paşi:

1. *Crearea atmosferei*:

- *Pregătirea personală* – pregătiţi-vă pentru o abordare pozitivă, onestă şi deschisă a problemelor.
- Alegerea *momentului şi locului*, convenabile pentru fiecare.
- *Frazele de deschidere* – încercaţi să începeţi cu o tonalitate bună, adică făcîndu-i pe ceilalţi să înţeleagă că dvs. doriţi şi sînteţi gata să abordaţi conflictul cu o atitudine de echipă, care se focalizează pe rezultate pozitive.

2. *Clarificarea percepţiilor*:

- *Clarificaţi componentele conflictului* – întrebaţi despre ce este vorba.
- *Evitaţi conflictele-fantomă* (inexistente) – mergeţi la miezul problemei şi evitaţi chestiunile colaterale.
- *Clarificaţi* valorile implicate, dacă este cazul.
- Recunoaşteţi că părţile implicate *au nevoie una de alta* pentru a fi mai eficiente.

Suplimentar, clarificaţi care sînt percepţiile dvs. în privinţa celeilalte părţi. Pe parcursul acestui pas: evitaţi stereotipia; ascultaţi cu atenţie; identificaţi nevoile şi valorile celorlalţi; empatizaţi – întrebaţi de ce simt ei astfel; înlăturaţi-vă prejudecăţile faţă de celălalt.

3. *Focalizarea pe nevoile individuale şi cele comune*. Lărgiţi nevoile comune. Realizaţi faptul că aveţi nevoie unul de altul pentru a vă rezolva conflictul cu succes. Fiţi preocupat de satisfacerea nevoilor dvs., dar şi ale celuilalt. Dacă veţi fi atent, veţi constata că deseori oamenii au nevoi comune.

4. *Construirea unei puteri comune, pozitive*. Puterea este conferită de concepţii, idei, convingeri şi acţiuni. O concepţie pozitivă asupra puterii îi ajută pe oameni să fie mai eficienţi şi invers, puterea pozitivă promovează parteneriatul şi-l consolidează. Energia pozitivă a fiecărui participant este canalizată spre rezolvarea conflictului.

5. *Orientarea prospectivă, cu valorificarea experienţelor trecutului.*

6. *Generarea de opţiuni*, variante de soluţionare:

- Feriţi-vă de răspunsurile preconcepute.
- Căutaţi tendinţele comune.
- Asiguraţi-vă că opţiunile sînt valabile pentru toţi cei implicaţi.
- Lăsaţi deoparte dezacordurile şi axaţi-vă pe variantele care par aplicabile.
- Evitaţi conflictele cauzate de adoptarea variantelor care nu sînt valabile pentru toată lumea.

Cînd generaţi opţiuni:

a) Întîi întrebaţi-l pe partener care sînt opţiunile lui – ascultaţi şi aflaţi.
b) Încercaţi brainstorming-ul.
c) Identificaţi opţiunile-cheie. Acestea întrunesc următoarele condiţii:
   - Satisfac una sau mai multe nevoi comune.
   - Satisfac nevoile individuale, dar sînt compatibile cu nevoile celorlalţi.
   - Folosesc puterea pozitivă reciprocă.
   - Îmbunătăţesc relaţiile.
   - Sînt cel puţin acceptabile.

Cînd lucraţi asupra opţiunilor, nu lăsaţi trecutul să afecteze percepţiile şi deciziile prezente.

7. *Dezvoltarea de acţiuni cu şanse reale de a fi realizate*:

- Idei care au cele mai bune şanse de succes.
- Paşi care niciodată nu vor dezavantaja pe nimeni din cei implicaţi.
- Descoperiţi şi comunicaţi toate informaţiile deţinute de fiecare.
- Acţiuni care satisfac nevoi comune.

8. *Încheierea de acorduri reciproc avantajoase*:

- În loc de cereri, axaţi-vă pe acorduri şi descoperiţi scopurile şi nevoile comune.
- Dezvoltaţi acţiuni cu şanse sigure de realizare lucrînd asupra unor chestiuni minore.
- Acordaţi atenţie şi nevoilor celuilalt.
- Recunoaşteţi „datul existent", achiziţiile, progresele.
- Clarificaţi cu exactitate ce se aşteaptă de la dvs. prin acordul stabilit – responsabilităţile dvs. individuale.

Rezumat

În acest capitol sînt tratate trei aspecte ale procesului de rezolvare a conflictului: comportamentul în conflict, factori cu impact asupra conflictului şi rezolvării lui şi modele ale sesiunii de rezolvare a conflictului. Capitolul se sprijină pe rezultatele unor cunoscuţi autori în domeniu: M. Deutsch, G. Tillet, Van de Vliert, H. Cornelius şi S. Faire, Blake şi Mouton, B. Mayer, D. Weeks.

Subcapitolul „Comportamentul în conflict. Taxonomii ale modurilor de tratare a conflictului" prezintă cîteva clasificări ale reacţiilor faţă de conflict şi detaliază apoi stilurile de evitare şi de angajare în conflict.

Reacţiile spontane faţă de conflict au fost clasificate în sistemele:

- *Dihotomic*: atac-fugă.
- *Trihotomic*: retragere, înaintare, luptă.
- *Tipologia în patru tipuri*: 1. abordarea inactivă, de retragere din controversă; 2. cedarea în faţa oponentului; 3. căutarea unei soluţii mutual acceptabile sau complet satisfăcătoare pentru ambele părţi; 4. impunerea soluţiei preferate. Helena Cornelius şi Shoshana Faire utilizează o terminologie apropiată: 1. abandonul, evitarea, renunţarea sau retragerea; 2. stilul adaptativ, de reprimare sau acomodare; 3. stilul competitiv: victorie-înfrîngere; 4. compromisul.
- *Tipologia în cinci componente*. Blake şi Mouton au propus aşa-numita *grilă a managementului conflictului*, cu cinci forme sau stiluri de abordare a conflictului: 1. neutralitate, retragere; 2. coexistenţa paşnică, depăşirea calmă a conflictului; 3. compromisul, tîrguiala; 4. rezolvarea problemei; 5. presiunea, lupta de genul victorie-înfrîngere. Van de Vliert susţine că celelalte 76 de locaţii indică mixturi ale celor cinci comportamente pure, pe care le conceptualizează ca fiind *comportamente conflictuale* conglomerate: 1. evitarea; 2. acomodarea; 3. compromisul; 4. rezolvarea problemei; 5. lupta.

Modalităţile de evitare a conflictului (după B. Mayer) sînt următoarele: 1. evitarea agresivă; 2. evitarea pasivă; 3. evitarea agresiv-pasivă; 4. evitarea prin renunţare; 5. evitarea prin surogat; 6. evitarea prin negare; 7. evitarea prin rezolvarea prematură a problemei; 8. evitarea prin capitulare.

Modalităţile de angajare în conflict (după B. Mayer): 1. abordările bazate pe putere; 2. abordările bazate pe drepturi; 3. abordările bazate pe interese; 4. abordările bazate pe principii; 5. abordările bazate pe manipulare (ocoliş). După M. Deutsch, există şase modalităţi bipolare: 1. evitarea răspunsului *versus* implicarea excesivă în conflict; 2. manifestarea în mod dur *versus* blînd; 3. manifestarea în mod rigid *versus* flexibil; 4. manifestarea în mod intelectual *versus* emoţional; 5. exagerare *versus* minimalizare; 6. dezvăluire obligatorie *versus* tăinuire obligatorie.

Factorii cu impact asupra conflictului şi rezolvării lui sînt identificaţi de M. Deutsch (care identifică opt categorii de factori) şi de Gregory Tillet, al cărui inventar vine ca o completare firească: 1. orientarea părţilor faţă de conflict (cooperantă, individualistă şi competitivă); 2. caracteristicile de personalitate; 3. relaţiile anterioare dintre părţile implicate; 4. natura problemei include: tipul, caracterul, rigiditatea problemei etc.; 5. etnocentrismul; 6. elemente implicate în perpetuarea şi escaladarea conflictului;

7. publicul interesat în conflict; 8. strategia şi tacticile folosite de părţi în conflict; 9. intensitatea intervenţiei externe; 10. numărul părţilor implicate în conflict; 11. echilibrul puterii; 12. condiţii concrete; 13. momentul rezolvării; 14. pregătirea; 15. stabilirea dialogului şi promovarea încrederii.

Modelele rezolvării conflictului prezentate aici, în număr de trei, le aparţin autorilor H. Cornelius şi S. Faire, G. Tillet şi D. Weeks.

Modelul care utilizează „harta conflictului" (Cornelius şi Faire) parcurge etapele: 1. formularea problemei conflictului; 2. identificarea părţilor implicate direct şi indirect; 3. identificarea nevoilor (dorinţe, valori, interese, lucruri la care ţii) şi temerilor (preocupări, anxietăţi, griji); 4. citirea hărţii; 5. generarea de idei pentru găsirea soluţiei conflictului; 6. dezvoltarea soluţiei.

Gregory Tillet elaborează o *listă utilă* de chestiuni ce trebuie luate în seamă, şi nu un parcurs care trebuie străbătut. Acestea ar putea fi privite şi ca stadii: 1. acordul asupra problemei; 2. acordul asupra laturii tehnice a procesului de soluţionare; 3. acordul asupra planului (soluţiei potenţiale); 4. cunoaşterea reciprocă a percepţiilor şi sentimentelor; 5. răspunsul la percepţii şi sentimente, prin propriile percepţii şi sentimente; 6. definirea obiectivelor; 7. explorarea opţiunilor; 8. evaluarea opţiunilor (ideilor pentru rezolvare, variantelor); 9. alegerea variantei preferate, eventual prin negociere şi schiţarea rezultatelor; 10. planificarea implementării şi implementarea; 11. evaluarea şi rezumatul; 12. rezoluţia (rezolvarea, încheierea procesului).

În modelul lui Dudley Weeks, procesul poate fi parcurs în opt paşi: 1. crearea atmosferei; 2. clarificarea percepţiilor; 3. focalizarea pe nevoile individuale şi cele comune; 4. construirea unei puteri comune, pozitive; 5. orientarea spre viitor, cu valorificarea trecutului; 6. generarea de opţiuni; 7. designul unor acţiuni cu şanse reale de a fi realizate; 8. încheierea de acorduri reciproc avantajoase.

Capitolul 8

Structuri-cadru pentru rezolvarea conflictelor

Obiective operaţionale

1. Diversitatea structurilor-cadru pentru rezolvarea conflictelor
1.1. Criterii de clasificare şi tipuri de structuri-cadru
1.2. Designul disputelor în sisteme
1.3. Descrierea unor structuri-cadru pentru rezolvarea conflictelor
1.3.1. *Forma colaborativă de rezolvare a conflictelor*
1.3.2. *Intervenţia informală*
1.3.3. *Adjudecarea sau acţiunea în judecată*
2. Arbitrajul
2.1. Premisele arbitrajului
2.2. Condiţiile arbitrajului
2.3. Caracteristici ale arbitrajului
2.4. Variante ale arbitrajului
3. Medierea
3.1. Cadrul conceptual
3.2. Premisele medierii
3.2.1. *Statutul mediatorului*
3.2.2. *Condiţiile medierii*
3.3. Etapele procesului de mediere
3.4. Limitele medierii
Rezumat

Obiective operaţionale

La sfîrşitul acestui capitol veţi putea:

1. Să faceţi distincţie între victorie-victorie şi negociere, pe de o parte, şi mediere şi arbitraj, pe de altă parte.
2. Să prezentaţi cel puţin trei criterii de clasificare a structurilor-cadru de rezolvare a conflictelor, ilustrîndu-le prin tipuri.
3. Să precizaţi, pentru o formă anume, tipul din care face parte.
4. Să explicaţi ce este designul disputelor în sisteme.
5. Să descrieţi şi analizaţi comparativ cîteva structuri-cadru ale procesului rezolutiv: forma colaborativă de rezolvare a conflictelor, intervenţia informală, adjudecarea sau acţiunea în judecată, medierea cu formele sale şi arbitrajul cu formele sale.

1. Diversitatea structurilor-cadru pentru rezolvarea conflictelor

1.1. *Criterii de clasificare şi tipuri de structuri-cadru*

Metodele expuse în capitolul precedent sînt utilizabile într-o largă gamă de forme sau cadre, demersuri pentru rezolvarea conflictelor. Metoda victorie-victorie (cîştig-cîştig) îşi depăşeşte condiţia de metodă, instituindu-se şi ca principiu general. Negocierea este o metodă prin definiţie, şi încă de largă utilizare; ea poate fi tot atît de bine instrumentul rezolvării prin colaborarea părţilor, precum şi al rezolvării informale prin intermediari (ADR - *Alternative Dispute Resolution*). Poate unii cititori se aşteptau să găsească şi medierea alături de negociere, dar acestora le răspundem că medierea nu este în sine o metodă, ci un cadru, o formă de rezolvare care poate include secvenţe de negociere.

Structurile-cadru de rezolvare a conflictelor sînt destul de numeroase, iar numărul lor este în continuă creştere. Diversitatea acestora i-a făcut pe teoreticieni să simtă nevoia unor sistematizări, clasificări, atît pentru adîncirea înţelegerii naturii fiecăreia, cît şi în vederea creării unui cadru flexibil şi permisiv pentru dezvoltarea unor forme inedite şi integrarea adecvată a noilor constructe.

În cele ce urmează, propunem o serie de criterii pentru clasificarea structurilor-cadru actualmente în uz, cu tipurile aferente, sub rezerva că între timp practica va fi descoperit alte şi alte forme, nemenţionate aici. Ne vom raporta la: natura intervenţiei, componenta din proces vizată de intervenţie, gradul de determinare (influenţare) a acordului (deciziei), caracterul formal *versus* caracterul informal al modurilor de rezolvare a conflictelor şi actorii rezolvării.

➢ Primul criteriu pe care îl considerăm aici este *natura* intervenţiei outsider-ului, care poate fi:

1. *procedurală*, oferind asistenţă pentru modul de pregătire şi desfăşurare a procesului rezolutiv, şi
2. *de conţinut*, de specialitate, intervenţie realizată de specialişti/experţi în domeniul de resortul căruia este conflictul.

➢ În funcţie de *componenta din proces* asupra căreia se intervine, structurile-cadru pot fi repartizate în categoria celor care:

1. vizează *relaţiile interumane*, ameliorarea lor (de exemplu, „facilitarea");
2. vizează *adoptarea deciziei*, demersul spre acord/înţelegere:
   a) structuri-cadru de impunere a deciziei:
      - „arbitrajul";
      - „adoptarea deciziei de către expert";
   b) structuri-cadru de consultanţă:
      - „medierea consultativă";
   c) formă intermediară:
      - „med-arb" (mediere-arbitrare).

➢ Gradul sau intensitatea *determinării/influenţării rezultatului* final/acordului reprezintă o altă posibilitate de grupare a structurilor-cadru de rezolvare a conflictelor:

1. structuri-cadru nondirective, nonintervenţioniste;
2. structuri-cadru directive, intervenţioniste.

➢ În funcţie de caracterul formal *versus* caracterul informal, există:

1. structuri-cadru *informale* de rezolvare (atît directă – „colaborarea" –, cît şi prin intermediari – „intervenţia informală") şi
2. *formale*, structurate, acceptate şi recunoscute ca atare, deliberate.

➢ În funcţie de *actorii rezolvării* conflictului, distingem următoarele tipuri şi structuri-cadru specifice:

1. rezolvarea prin *colaborarea părţilor*, de regulă informală, spontană şi la nivel de amatorism procedural;
2. rezolvarea *asistată de intermediari*:
   a) rezolvarea prin colaborarea asistată *procedural*:
      i) „evaluarea" efectuată de un rezolvitor de conflicte;
      ii) „demararea" procesului de rezolvare a conflictului;
      iii) „facilitarea";
      iv) „training-ul";
      v) „antrenoriatul";
      vi) „reconcilierea" (prin autovindecarea afectivă, prin cunoaşterea reciprocă şi prin înţelegerea problemei părţii adverse);
   b) colaborarea asistată la nivelul conţinutului:
      i) „experţii" angajaţi de fiecare parte;
      ii) „panelurile de experţi tehnici";
      iii) „mini-procesele";

3. rezolvarea prin *intermediari* sau printr-o *„terţă parte"*:
   a) intervenţia informală;
   b) intervenţia formală:
      i) intervenţia legală: „adjudecarea"/litigiul/acţiunea în justiţie;
      ii) rezolvarea alternativă a conflictelor (ADR):
         - „(re)concilierea" prin înlăturarea cauzelor conflictului;
         - „medierea" (inclusiv „medierea consultativă");
         - „arbitrajul" cu formele sale („arbitrajul impus"; „judecătorul cu chirie" sau „judecătorul privat"; „arbitrajul ofertei finale"; „mini-procesul");
         - „med-arb" (formă surogat de mediere şi arbitrare).

B. Mayer (2002) pleacă de la nevoia de a distribui serviciile oferite de rezolvitorii de conflicte pe un „continuum al serviciilor", observînd că în prezent nu este clară legătura dintre ele şi poziţia pe acest continuum, şi, în consecinţă, propune un astfel de continuum integrator. Cînd face acest lucru, el nu ia în considerare colaborarea informală a părţilor şi nici intervenţia informală din partea unei terţe părţi. În schimb arată cum ar putea fi integrate toate serviciile într-un sistem unitar, la nivelul unei organizaţii sau al unui grup, idee preluată, de altfel, de la alţi autori sau, cel puţin, de circulaţie în momentul de faţă (Ury, Brett şi Goldberg, 1988; Wilmot şi Hocker, 1998). Astfel, Mayer vizualizează un continuum pe care sînt plasate următoarele cinci categorii de servicii (2000, pp. 225-227):

1. *Prevenţia*: prevenirea conflictelor şi prevenirea escaladării.
2. *Asistenţa procedurală*, asigurată de persoane specializate în rezolvarea conflictelor: evaluarea, demararea, facilitarea, training-ul, antrenoriatul.
3. *Asistenţa de conţinut*: asistenţa furnizată de experţii unei părţi, panelurile de experţi tehnici, mini-procesele.
4. *Reconcilierea*, cu patru strategii sau abordări de bază:
   a) Abordarea care asistă oamenii în procesul de *autovindecare* (de exemplu, grupurile care ajută victimele violenţelor să-şi înfrunte şi să-şi împărtăşească experienţele pot fi vitale pentru reconciliere).
   b) Crearea unor forumuri sigure pentru *comunicare şi interacţiune*, care să le permită persoanelor să se cunoască reciproc ca fiinţe umane (de exemplu, taberele unde sînt reuniţi tineri din regiuni aflate în conflict sau programele în care diferite grupuri etnice sînt încurajate să lucreze împreună).
   c) *Înţelegerea reciprocă*, prin discutarea şi analiza profundă a trăirilor şi durerii simţite de oameni în timpul unui anumit conflict. Uneori acest proces îi încurajează să-şi asume responsabilitatea propriilor acţiuni şi să ierte acţiunile celorlalţi. Oamenii îşi ascultă reciproc necazurile şi încearcă să-i înţeleagă pe povestitori.
   d) Strategia care se adresează direct *cauzelor conflictelor*, căutînd să le înlăture: locuinţe necorespunzătoare, şomaj, temeri pentru securitatea personală etc. Cu alte cuvinte, sînt satisfăcute iniţial nevoile de supravieţuire şi securitate.
5. *Asistenţa în adoptarea deciziei*. Există situaţii în care deciziile luate pe baza consensului sînt fie neadecvate, fie ineficiente. Uneori oamenii nu vor sau nu pot să ajungă la un acord, alteori decizia este necesară înainte de maturizarea conflictului, de natură să determine părţile să conştientizeze că este interesul lor să ia o decizie, în alte cazuri decizia nu merită eforturile de a întruni consensul sau, în fine, decizia a fost adoptată atît de rapid, încît nu a mai fost timp pentru consens. În astfel de cazuri

este nevoie de asistenţă în luarea deciziei. Tradiţional, se recurge la *hotărîrile judecătoreşti* (în probleme care implică aspecte fundamentale ale drepturilor civile şi ale protecţiei cetăţenilor) sau la *autoritatea ierarhică*. Dar cele mai eficiente sînt următoarele tipuri de servicii pentru luarea deciziei:

a) *Medierea consultativă*, deseori utilizată în plîngeri/reclamaţii. Mediatorul încearcă să faciliteze un acord, dar, dacă nu reuşeşte, le arată părţilor cum va trebui arbitrat cazul.
b) *Arbitrajul*. Arbitrii pot lua deciziile în virtutea drepturilor legale sau a intereselor (în acest din urmă caz, arbitrul identifică interesele-cheie şi le găseşte o satisfacere în limitele legale).
c) *Medierea-arbitraj*, în două variante: în prima, *aceeaşi persoană* acţionează ca mediator şi arbitru, în cea de-a doua, disputanţii se adresează unui *arbitru, altul decît mediatorul*, după ce medierea nu a dat rezultate.
d) *Decizia expertului*: expertiza în managementul financiar pentru un conflict între doi oameni de afaceri, expertiza unui inginer pentru un conflict în construcţii.

6. *Designul disputelor în sisteme* este preventiv şi sistemic. Designerii disputelor în sisteme lucrează cu organizaţiile sau grupurile care anticipează apariţia unor conflicte în timp, cum ar fi plîngerile, reclamaţiile clienţilor, conflictele de vecinătate ş.a.m.d., elaborînd împreună cu reprezentanţii acestora un sistem de etape intercorelate pentru prevenţia şi rezolvarea conflictelor.

William Wilmot şi Joyce Hocker (1998, p. 238) resimt aceeaşi nevoie de sintetizare şi integrare, căreia îi răspund cu următoarea inventariere a modurilor reprezentative de intervenţie, în funcţie de gradul în care părţile în conflict determină produsul final:

1. facilitarea;
2. medierea;
3. consiliere şi terapie;
4. dezvoltarea organizaţională;
5. concilierea;
6. corpurile cvasi-judiciare;
7. tribunalele informale;
8. arbitrajul de diferite tipuri;
9. sistemul justiţiei criminale şi civile.

Exerciţii

➲ Revedeţi structurile-cadru de rezolvare a conflictelor prezentate mai sus şi repartizaţi-le, pe rînd, în clasificările enunţate, completînd astfel exemplificările oferite.

1.2. *Designul disputelor în sisteme*

W. Ury, J. Brett şi S. Goldberg (1988) au scris pentru prima dată de nevoia analizei întregului sistem (organizaţie, grup), pentru a identifica modul optim de adaptare a rezolvării conflictelor la nevoile speciale ale părţilor implicate. Ei au propus sintagma „design al disputelor în sisteme". Ideea a prins, iar astăzi capătă răspîndire şi dezvoltare, ca modalitate complexă, deliberată şi structurată de prevenire şi rezolvare a conflictelor din organizaţii sau grupuri mari. Un astfel de sistem de regulă include training-ul,

procedeele de comunicare, asistenţa procesului şi a adoptării deciziei, fiind invocate, în funcţie de circumstanţe, toate structurile-cadru de rezolvare.

Designerii acestui mecanism complex respectă anumite principii (Ury, Brett şi Goldberg, 1988; Mayer, 2000; Wilmot şi Hocker, 1998, p. 253):

- Preferinţa pentru asistenţa disputanţilor în a *lua singuri deciziile*, atît timp cît nu este afectată politica organizaţională sau interesele publice. Se vor lua asigura perioade de calmare şi se vor crea condiţiile întîlnirii *face-to-face* a părţilor, înainte ca ele să apeleze la terţe părţi sau la tactici mai puternice, de genul grevei.
- Respectul pe cît posibil al *nevoilor* disputanţilor şi satisfacerea lor. Depistarea intereselor (nevoilor reale) înainte ca disputanţii să se fixeze rigid pe poziţiile declarate.
- Asistenţa acordată disputanţilor pentru a-şi *reface relaţiile şi restabili comunicarea* eficientă.
- Intervenţiile terţei părţi să fie orientate spre *reducerea stresului, cheltuielilor şi toxicităţii*. Pentru aceasta, designul va aranja procedeele într-o ordine crescătoare a costurilor, începînd cu negocierea directă.
- Designul disputelor în sisteme trebuie să ofere părţilor o *analiză şi un feedback post-conflict*, pentru a identifica interesele comune pe care vor trebui să se focalizeze în viitor.
- Sistemul să asigure *motivaţia*, *abilităţile* (prin training-ul participanţilor) şi *resursele* necesare funcţionării procedurilor.
- Să fie asigurat caracterul *transparent*, *accesibil*, *inteligibil* şi *facil* al proceselor de adoptare a deciziei şi de rezolvare a disputelor.
- Construirea sistemului de rezolvare a conflictelor prin *respectarea strictă a structurii organizaţionale* existente sau a normelor grupului. Sistemul să fie *deschis dezvoltării ulterioare*.

1.3. *Descrierea unor structuri-cadru pentru rezolvarea conflictelor*

Cele mai răspîndite structuri-cadru de rezolvare a conflictelor sînt medierea şi arbitrajul. Acestora le rezervăm spaţii speciale de prezentare. Acum vom lua însă cunoştinţă de alte structuri-cadru, mai îndeaproape decît am făcut-o prin includerea lor în clasificările de mai sus.

Cînd conflictele depăşesc abilităţile părţilor de a-l trata constructiv, iar negocierea nu este suficientă, terţele părţi pot fi de ajutor. Una sau mai multe părţi cer ajutorul unui prieten, părinte, coleg de serviciu, director, arbitru extern sau mediator ori instanţei judecătoreşti. Intervenţia ca terţă parte intră în atribuţiile unor posturi, cum este consilierul, asistentul social, profesorul, mediatorul, ministrul, judecătorul (Wilmot şi Hocker, 1998, p. 236).

1.3.1. *Forma colaborativă de rezolvare a conflictelor*

Rezolvarea conflictului direct de către părţile implicate are avantajele că maximizează implicarea părţilor în desfăşurarea procesului şi adoptarea deciziei, ceea ce le măreşte gradul de responsabilitate şi aderare la soluţie, consolidează o relaţie aflată în curs, iar soluţiile rezultate sînt mai inovative şi flexibile, reuşind să iasă în întîmpinarea nevoilor speciale ale fiecărui participant.

Dezavantajele rezolvării fără intervenţia unei terţe părţi sînt considerabile :

- ea se sprijină pe abilităţile intelectuale şi de comunicare verbală, precum şi pe asertivitate, ceea ce îl pune în inferioritate de şansă pe individul confuz, nonasertiv şi ruşinos ;
- cunoştinţele părţilor (nivelul de expertiză) sînt foarte importante, mai ales în problemele de înaltă tehnicitate, ceea ce, de asemenea, poate dezavantaja una dintre părţi ;
- rezolvarea depinde de bunăvoinţa, comunicarea şi cooperarea tuturor părţilor, care de multe ori nu manifestă aceste comportamente şi astfel sabotează rezolvarea conflictului ;
- procesul poate fi oricînd întrerupt sau tărăgănat de una dintre părţi în absenţa unui control din partea unei părţi independente ;
- soluţia, o dată formulată, nu poate fi impusă, ceea ce poate duce la inutilitatea procesului şi la reinstalarea conflictului.

Această înşiruire de inconveniente nu trebuie să descurajeze voinţa noastră de rezolvare prin noi înşine a conflictelor, în special a celor curente, înainte de a deveni necontrolabile şi a fi nevoiţi să apelăm la intermediari.

1.3.2. *Intervenţia informală*

Intervenţia informală (Wilmot şi Hocker, 1998, pp. 256-259) are loc în conflictele cotidiene şi este realizată de o terţă parte sau mediatori informali, amatori ; fiecare dintre noi face zilnic intervenţii informale.

Intervenţia informală se face la solicitarea expresă (din partea ambelor părţi din conflict, nu doar a uneia) sau la observarea anumitor indicii privind necesitatea de a intermedia rezolvarea conflictului din comportamentul unei persoane faţă de potenţiala terţă parte : petrece cu ea mai mult timp decît de obicei, cerîndu-i sfatul şi lamentîndu-se ; îi face confidenţe intime ; lasă să se vadă că este absolut necesară o decizie crucială şi că situaţia i-a scăpat de sub control ; în fine, face schimbări radicale, dramatice în existenţa sa.

Intermediarul se focalizează pe relaţii, scopul lui este de a face părţile apte să-şi gestioneze propriile relaţii.

Înainte de a accepta să acordăm ajutorul ca terţă parte, va trebui să decidem asupra genului de intervenţie, momentului intervenţiei, rolului nostru şi genului de abilităţi care sînt reclamate de context. Ne vom asigura că sîntem solicitaţi de ambele părţi în mod explicit şi că nu dorim intervenţia împinşi fiind de propriile noastre interese. Problemele altora nu sînt problemele noastre şi avem opţiunea de a nu ne implica. Dacă nu sînteţi entuziasmat de perspectiva de a intermedia, nu o faceţi, pentru că veţi fi ineficient. Ne vom întreba dacă nu îi putem ajuta mai bine îndrumîndu-i la altcineva, dacă avem timp şi, mai presus de toate, dacă nu avem motive să fim părtinitori. Dacă simţim că nu putem refuza înseamnă că sîntem prea implicaţi în conflict ca să fim un intermediar obiectiv şi eficient şi cel mai onest lucru pe care-l putem face este să refuzăm intermedierea. În realitate, rareori se întîmplă ca intermediarii să nu fie părtinitori, iar consecinţele părtinirii sînt agravante, dacă nu dezastruoase pentru persoane şi soluţia aşteptată :

- outsider-ul adoptă atitudinea cîştig-pierdere, adîncind efectele distructive ale acestei abordări ;
- conflictul se finalizează cu învingători şi învinşi, creînd premisele escaladării viitoare ;

- intermediarul părtinitor determină implicarea în conflict şi a altor persoane ;
- adăugînd ideile sale, intermediarul complică temele conflictului ;
- coalizîndu-se cu una dintre părţi, intermediarul îşi pierde capacitatea de a acorda sprijin şi slăbeşte o dată în plus relaţia dintre părţi ;
- intermediarul părtinitor investeşte energie, ceea ce ridică miza părţilor.

Sînt situaţii cînd intervenţia obiectivă nu este cu putinţă (cînd una dintre părţi ne este foarte apropiată ca grad de rudenie sau relaţional, afectiv – dacă fratele tău a avut o încăierare cu colegii de clasă, nu poţi să nu fii de partea lui) şi atunci implicarea noastră ne transformă în parte implicată în conflict.

Există riscul ca ambele părţi să-şi orienteze nemulţumirea către intermediar, dacă situaţia era deja structurată în acest fel la intrarea în joc a terţei părţi.

1.3.3. *Adjudecarea sau acţiunea în judecată*

Adjudecarea asigură o decizie la conflictul pentru care metodele alternative nu au reuşit acest lucru. Spre deosebire de arbitraj, adjudecarea poate fi declanşată fără acceptul unei părţi sau chiar din iniţiativa ofiţerilor justiţiei criminale, care se autosesizează în caz de atac fizic, jaf şi altele. Conflictul iniţial devine conflict între jurişti (avocaţi), care încep prin a negocia între ei, în funcţie de atitudinea pe care cred ei că o va avea judecătorul (Wilmot şi Hocker, 1998, pp. 239-240).

Adjudecarea prezintă o serie de avantaje :

- principiul „egalitatea în faţa legii" funcţionează ca un mecanism de echilibrare a puterilor în conflictele asimetrice ;
- procesul în instanţă asigură reguli ale corectitudinii, cum este acceptarea probelor, spre deosebire de conflictele interpersonale, unde se întîmplă ca o parte să monopolizeze procesul ;
- faptul că pregătirea şi prezentarea cazului sînt realizate de profesionişti asigură ambelor părţi posibilitatea de a elabora un caz solid şi corect.

Dezavantajele adjudecării pot fi :

- durata mare, ce duce la frustrarea participanţilor ; procesele au ajuns să fie considerate prima şi uneori singura abordare („Te dau în judecată ! " este o ameninţare pripită, căreia oamenii îi dau curs prea frecvent), iar lumea nu mai realizează că există şi alte modalităţi de rezolvare a conflictului ;
- părţile nu sînt consultate în privinţa deciziei, care, în fond, le va afecta existenţa în viitor.

Rezolvarea în sala de judecată a conflictelor se bazează pe abordarea victorie-înfrîngere, sistem adversativ care încurajează escaladarea conflictului. Avocaţii fiind declaraţi singurii reprezentanţi şi apărători ai intereselor clienţilor, ambii ajung să vadă interesele propriului client ca fiind în opoziţie cu ale părţii adverse şi nu percep problema ca fiind una comună, la a cărei rezolvare ar putea contribui amîndoi. Colectarea probelor îl discreditează pe celălalt şi adînceşte şi mai mult prăpastia dintre ei.

2. Arbitrajul

2.1. *Premisele arbitrajului*

Arbitrajul presupune apelul la o terţă parte pentru a lua o decizie privind conflictul. Arbitrajul încearcă să rezolve problema pe baza conţinutului, ignorînd relaţiile şi menajarea demnităţii persoanelor. Deşi în sens larg el ar include şi procesul adjudecării, în care arbitrul este un judecător ale cărui puteri sînt consolidate de stat, termenul *arbitraj* este folosit mai curînd pentru desemnarea unui proces privat prin care un arbitru independent, de regulă ales de părţile aflate în conflict, determină rezultatul.

La arbitraj părţile ajung în mai multe situaţii: cînd decid de comun acord că trebuie să se adreseze unui arbitru, întrucît tentativele de soluţionare au dat greş, cînd li se impune aceasta de către o curte judecătorească sau un şef, în fine, cînd apelul la arbitraj este stipulat în clauzele contractului. Arbitrajul prevăzut de contract se numeşte *arbitraj impus* (*binding arbitration*), obligatoriu şi se realizează sub auspiciile instanţei judecătoreşti, hotărîrea fiind definitivă.

Spre deosebire de mediator, arbitrul este preocupat şi de conţinutul conflictului, pe lîngă proces. El trebuie să evalueze, întocmai ca un judecător, probele şi argumentele părţilor şi să ajungă la o decizie pe care o consideră corectă, echitabilă şi dreaptă.

Caseta 10. *Tipuri de conflicte trimise spre arbitraj*

În unele ţări, legislaţia prevede tipurile de conflicte care trebuie trimise spre arbitraj. Se obişnuieşte ca în contractele comerciale să se prevadă şi clauza ca, în caz de dispută, să se recurgă mai întîi la mediere sau arbitraj, evitîndu-se pe cît posibil litigiul în instanţa judecătorească. Opţiunea pentru o formă de arbitraj (inclusiv adjudecarea în instanţa judecătorească) sau pentru o formă de rezolvare alternativă a conflictelor (inclusiv medierea) nu este posibilă decît după analiza conflictului. Medierea poate fi împiedicată sau, dimpotrivă, stimulată de ameninţarea apelului la arbitraj.

2.2. *Condiţiile arbitrajului*

Conflictele indicate pentru arbitraj sînt extrem de diverse, mergînd de la disputele contractuale, serviciile medicale (*malpractice*) pînă la conflictele de închiriere a spaţiilor şi relaţiile familiale:

- problemele de interpretare legală (de exemplu, delimitarea unei proprietăţi);
- conflictele de partajare a unei proprietăţi;
- conflictele vechi, în care există o adîncă şi ireconciliabilă ruptură între părţi (pentru o mediere ar fi nevoie de o minimă colaborare şi încredere între oponenţi);
- cînd este nevoie să se rezolve o problemă practică sacrificînd relaţia, şi aceasta cu atît mai mult atunci cînd oamenii au investit multe sentimente pozitive în respectiva relaţie (de exemplu, partajarea averii la divorţ);
- conflictele comerciale, întrucît investiţia afectivă este extrem de redusă, iar relaţia nu poate fi afectată de o decizie din afară.

Conflicte neadecvate arbitrajului:

- conflictele exclusiv sau considerabil bazate pe sentimente, valori şi relaţii interpersonale;
- conflictele dintre persoane care doresc menţinerea unei relaţii stabile şi de durată după rezolvarea acestora (impunerea unei decizii din afară are mari şanse să fie percepută ca părtinitoare de către una dintre părţi);
- disputele provocate de cauze care nu pot fi eliminate legal;
- conflictele cu cauze multiple (arbitrajul decide de regulă în una sau două dintre cauze);
- cazurile în care nu există dovezi clare, obiective în sprijinul cel puţin al unei părţi;
- conflictele cu dominarea componentei emoţionale, în care nu este nimic de împărţit între părţi, acestea cerînd doar răzbunare sau dreptate (Tillet, 1991, p. 62).

2.3. *Caracteristici ale arbitrajului*

- Arbitrajul este o procedură promptă atunci cînd apare o întrerupere a comunicării, el nefiind afectat de întîrzierile procedurilor legale, ca în adjudecare.
- Permite şanse egale pentru ambele părţi să-şi prezinte punctele de vedere şi îi atribuie puterea deciziei unui judecător imparţial.
- Nici una dintre părţi nu poate face presiuni asupra celeilalte în timpul procesului de arbitraj, nici una nu poate să ducă o politică de tergiversare.
- Are mari şanse de a menţine obiectivitatea procesului, prin faptul că ignoră sentimentele şi minimalizează rolul persoanelor, arbitrajul fiind axat pe soluţie, nu pe relaţii.
- Este mai capabil să redreseze balanţa puterii (cel puţin teoretic), dezechilibrată de abilităţile părţilor de a-şi susţine cauza (prin avocaţi).
- Evită o mare problemă cu care se confruntă medierea. Arbitrajul nu are nevoie de voinţa de a rezolva conflictul, încredere reciprocă sau cooperarea părţilor.
- Este un proces finit, cu un termen de încheiere stabilit.

Neajunsul arbitrajului ţine de relaţia dintre părţi, care este periclitată întrucît arbitrajul nu e interesat de componenta emoţională a conflictului.

Caracteristicile fundamentale ale arbitrului sînt corectitudinea, imparţialitatea, echitatea. Absenţa expertizei într-un anumit domeniu se compensează prin apelul la un specialist, dar, atunci cînd arbitrul are pregătire de conţinut, expertiză în domeniul disputei, se deschide posibilitatea unor soluţii creative din partea lui.

Uneori se lucrează în echipă de arbitri.

Etapele arbitrajului sînt relativ similare pînă la un punct celor din rezolvarea cooperantă (vezi capitolul „Procesul rezolvării conflictelor") şi mediere: acordul părţilor privind arbitrajul, discuţia preliminară privind natura disputei şi rolul arbitrului, colectarea informaţiilor şi a probelor prin prezentarea de către părţi şi răspunsuri la întrebări (interogarea poate fi formală sau informală). În final, numai arbitrul intră în faza de adoptare a deciziei, pe care o comunică părţilor, fie succint, fie însoţită de motivaţie şi explicaţii.

2.4. *Variante ale arbitrajului*

- Forma numită *„judecata privată"* sau mai degrabă *„judecătorul închiriat"* sau *„judecătorul privat"* este foarte răspîndită în SUA, Europa şi Australia. Arbitrul are experienţă de judecător, iar decizia are valoare consultativă sau, dacă părţile semnează un contract, obligatorie. Varianta aceasta vine cu avantajele de a compărea în faţa unei curţi, dar fără costuri mari, amînări şi expunere publică (Tillet, 1991, p. 66).
- În *„mini-proces"* părţile prezintă cazurile pe care le-ar prezenta într-un proces în instanţă, uneori ajungîndu-se la un soi de acord mutual. Mini-procesul poate fi combinat cu *„judecata privată"*.
- *„Arbitrajul ofertei finale"* este o metodă rapidă, pentru că reclamă investigaţii minime din partea arbitrului. Părţile îi prezintă arbitrului soluţia la care ţine fiecare, iar arbitrul alege una dintre ele, fără dreptul de a o modifica. Metoda suferă de rigiditate (chiar şi atunci cînd arbitrul vede o variantă mixtă, mai bună, el nu este abilitat să o propună).
- În SUA s-a răspîndit recent metoda *„med-arb"* (mediator-arbitru), în care fie că mediatorul funcţionează ca arbitru (cînd constată că medierea nu este eficientă sau clienţii înşişi îi cer să le propună o decizie), fie că, după o mediere eşuată, părţile sînt îndrumate spre arbitraj (Mayer, 2000; Tillet, 1991). Părţile sînt conştiente că sînt expuse riscului arbitrajului dacă nu vor reuşi să ajungă de comun acord la o înţelegere reciproc avantajoasă.

3. Medierea

3.1. *Cadrul conceptual*

Rezolvarea problemelor se poate face fie prin colaborarea părţilor, fie prin intermediar (o terţă parte). Rezolvarea prin intermediar are, la rîndul său, două variante: intermediarul este ales sau cel puţin acceptat de ambele părţi (mediatorul/conciliatorul/facilitatorul, pe de o parte, arbitrul, pe de altă parte) sau intermediarul este impus părţilor (ca în cazul acţiunii legale). Medierea se desfăşoară după structura rezolvării prin colaborare şi utilizează masiv negocierea. Reamintim că negocierea poate fi o metodă de colaborare, folosită de părţile care îşi rezolvă singure diferendul, sau o metodă din repertoriul mediatorilor.

Mediatorul, conciliatorul sau facilitatorul, termeni între care diferenţele sînt nesemnificative de la o ţară la alta, este o terţă parte independentă, imparţială, ce are rolul de a ajuta procesul de rezolvare prin care părţile înseşi îşi găsesc soluţia, terţa parte neimplicîndu-se în conţinutul conflictului.

A media înseamnă a interveni între părţile ostile şi a le conduce spre schimbarea atitudinii şi a percepţiei celeilalte părţi din oponent în partener şi spre rezolvarea conflictului. Aşadar, medierea implică o formă de intervenţie imparţială din partea unui terţ neutru, care nu poate impune o soluţie, dar poate ajuta părţile să o găsească.

Este foarte important ca mediatorul să fi fost solicitat de cel puţin una dintre părţi şi să fie acceptat de toate părţile.

Ca o definiţie finală, putem considera medierea ca pe un proces de rezolvare a disputelor în care un intermediar profesionist/formal imparţial şi neutru asistă părţile aflate în dezacord să ajungă la un acord, prin voinţă proprie, prin promovarea cooperării, comunicării şi prin facilitarea negocierilor, acord care le stabileşte comportamentele viitoare şi menţine relaţiile dintre acestea.

➢ *Comedierea şi medierea în echipă.* Uneori, pentru ca medierea să dea rezultate, este nevoie de doi intermediari (comediere) sau de trei mediatori cu roluri pe care şi le împart cu stricteţe (medierea în echipă). Medierea în echipă este o opţiune atunci cînd:

- părţile în conflict includ mai mulţi participanţi (de exemplu, conflictul etnic dintr-o localitate);
- conflictul incumbă probleme care reclamă cunoştinţele şi/sau abilităţile unui specialist;
- conflictul implică aspecte simbolice importante: de exemplu, un conflict între români şi minoritarii maghiari ridică problema dacă mediatorul să fie român sau maghiar, după cum un conflict de hărţuire sexuală pune problema sexului masculin sau feminin al mediatorului.

Cei doi sau trei mediatori trebuie să lucreze într-o relaţie de cooperare, nu de subordonare (nu cu un mediator-şef), iar complementaritatea abilităţilor şi personalităţilor poate fi un avantaj.

➢ *Medierea-suveică* este un gen de mediere care se bazează exclusiv pe medierea separată, de fapt o succesiune de medieri sau contacte repetate cu ambele (toate) părţile.

3.2. *Premisele medierii*

3.2.1. *Statutul mediatorului*

➢ *Calităţile mediatorului.* Numai o persoană calificată, care cunoaşte procesul de negociere, precum şi metodele ce trebuie aplicate în confruntarea cu partenerii dificili, se poate angaja în rolul formal de negociator-mediator: mediatori profesionişti, consilieri, împăciuitori, terapeuţi, jurişti, consultanţi de proces etc. În acest caz, el trebuie să încerce să fie imparţial şi să aplice tehnicile medierii în vederea găsirii unui drum spre stabilirea acordului.

Există însă şi medierea realizată de persoane fără pregătire specială: managerii şi şefii direcţi, profesorii de şcoală, părinţii, membrii de familie, vecinii etc.

Mediatorul (terţul) implicat într-un proces de mediere, indiferent de formaţia lui de bază, în general are următoarele caracteristici:

- outsider (din afara organizaţiei, independent de părţile în conflict);
- instruit în tehnici de mediere;
- nu este parte la rezultat – nu are nici un interes în rezultat;
- nu este factor de decizie;
- autoritatea vine din profesie;
- acceptat formal de ambele părţi;
- capabil de a acţiona imparţial;
- văzut drept imparţial;
- poate acţiona împreună cu un mediator neformal (familiar ambelor părţi).

Dar medierea presupune situaţii diverse, care solicită diferite calităţi sau abilităţi din partea mediatorului. De exemplu, procesul de mediere are şanse mici de reuşită în condiţii de adversitate. În acest sens, Kressel şi Pruitt (1989, *apud* Deutsch, 1998a, pp. 31 şi urm.) subliniau „disputele foarte intense, ce implică părţi cu puteri total disparate, cu o slabă motivare pentru aplanare, luptînd pentru chestiuni de principiu, care suferă de discordii sau ambivalenţă în cadrul propriilor lor tabere şi care negociază pentru resurse foarte puţine, pot să-i înfrîngă chiar şi pe cei mai abili mediatori". În concepţia autorilor menţionaţi, pentru a face faţă cu succes unui proces de mediere, terţii implicaţi au nevoie de patru tipuri de abilităţi:

1. abilităţi de a stabili o relaţie de lucru eficientă cu fiecare parte aflată în conflict, pentru a face participanţii să aibă încredere în ei, să comunice liber şi să primească cu simpatie sugestiile;
2. abilităţi de a crea o atitudine de cooperare la părţile aflate în conflict;
3. abilităţi de dezvoltare a unui proces creativ de grup şi de adoptare a deciziilor în grup;
4. abilităţi de a identifica multe informaţii independente despre chestiunile în jurul cărora gravitează conflictul. Acestea îi pot ajuta să întrevadă soluţii la care nu se gîndesc părţile.

La alţi autori (Shaw, 2001), abilităţile sînt formulate diferit:

a) înţelegerea situaţiilor şi a oamenilor (expertiză şi empatie);
b) deschiderea spre alţi oameni, respect;
c) capacitatea de a învăţa din experienţă;
d) sinceritate, cinste şi cunoaşterea propriilor puncte slabe;
e) imparţialitate şi flexibilitate;
f) echilibru (managementul propriilor emoţii);
g) capacitate analitică şi resurse creative;
h) angajament pentru oportunităţi egale;
i) profesionalism.

În plus, orice mediator trebuie să cunoască şi să respecte cuvintele cuprinse în memoratorul pentru mediere. În el se prezintă anumite reguli de bază, pe care le vom cunoaşte aici în formularea oferită de Helena Cornelius şi Shoshana Faire (1996):

- ca mediator, fiecare persoană va trebui să prezinte şi să explice rolul pe care şi l-a asumat;
- obiectivul este rezolvarea unei probleme;
- evitarea învinovăţirii şi a dezvinovăţirii proprii;
- relatarea adevărului;
- ascultarea fiecăruia;
- parafrazarea;
- exprimarea sentimentelor şi a dorinţelor în vederea încheierii acordului;
- mediatorul ajută ambele părţi să stabilească o înţelegere corectă;
- înţelegerea poate fi consemnată în scris şi semnată de fiecare.

Fiecare caz de mediat reclamă cu prioritate una sau alta dintre calităţi, după cum fiecare mediator diferă în privinţa tipurilor de abilităţi pe care le stăpîneşte. Cea mai fericită situaţie este aceea în care abilităţile mediatorului sînt cele solicitate de actul de mediere, ştiut fiind faptul că situaţiile conflictuale şi procesul medierii pot avea accente diferite, făcînd apel în principal la anumite calităţi ale mediatorului.

➢ *Rolurile mediatorului*. Intervenţia mediatorului este diferit percepută de diverşi mediatori, care au opinii diferite privind nivelul de implicare (observaţională sau activă), momentul (să aştepte criza, să aştepte ca una dintre părţi să facă primul pas, să aştepte să fie solicitaţi, să prevină cearta, să o oprească după ce a început, să forţeze părţile să discute o chestiune pe care o evită, să critice comportamentul sau să sisteze procesul?) şi modul intervenţiei (personală *versus* profesională; directă sau indirectă).

Activităţile mediatorului sînt centrate pe oameni şi relaţiile umane (suportul acordat persoanelor aflate în conflict), pe de o parte, şi pe sarcină (controlul asupra procesului rezolvării conflictului şi asupra produsului), pe de altă parte.

Centrarea pe persoane şi relaţiile psihosociale presupune: ascultarea activă, confirmarea înţelegerii (mediatorul face persoana să simtă că îi este auzit şi cunoscut cazul, că este ascultată şi înţeleasă, însă fără să-şi exprime atitudinea de simpatie sau respingere); impunerea tonalităţii cooperante (de respect, seriozitate, onestitate, caracter prietenos, încredere, destindere, amabilitate, atenţie); încurajarea, urmărirea intereselor grupului şi ale indivizilor, depăşirea eventualelor dificultăţi ale persoanelor de a auzi sau vorbi, menţinerea confidenţialităţii, păstrarea imparţialităţii, respectul pentru diferenţele culturale, managementul situaţiilor încărcate emoţional. Mediatorul va interveni dacă sînt adresate întrebări sau lansate discuţii ce depăşesc limitele vieţii particulare/intimităţii persoanei. Dacă părţile sînt îngrijorate în ceea ce priveşte confidenţialitatea discuţiei, va introduce în acord o clauză specială referitoare la acest aspect.

Suportul emoţional acordat părţilor poate însemna managementul unor emoţii negative puternice, cum este furia. Mediatorul va încerca să identifice natura emoţiei (autentică sau tactică) şi va acţiona diferenţiat (vezi şi subcapitolul „Natura conflictului", din capitolul 1), fie încurajînd expresia emoţională, fie înlăturînd pe loc cauzele sale (de exemplu, îi acordă atenţie, dacă aceasta era cauza), fie întrerupînd persoana şi cerîndu-i să respecte regulile jocului. Ascultarea activă este instrumentul cel mai important în acest scop. De asemenea, va susţine emoţional persoana pentru care este intimidantă aflarea în aceeaşi sală cu oponentul. În fine, protecţia fizică este şi ea responsabilitatea mediatorului.

Centrarea pe oameni şi relaţiile psihosociale îl determină pe mediator să-şi asume uneori rolul de consilier, el practicînd ascultarea activă, înţelegerea, acceptarea şi dovedindu-se interesat de problema părţii cu care interacţionează.

Centrarea pe sarcină – controlul asupra procesului şi obţinerea soluţiei – presupune comportamente ca păstrarea structurii procesului, echilibrarea participării părţilor, intervenţia directă (atunci cînd una dintre părţi pare intimidată, cînd se repetă, cînd poziţiile părţilor se polarizează, cînd se fac atacuri la persoană etc.). Controlul este exercitat nondirectiv, prin întrebări (care solicită asumarea responsabilităţii, informaţii, idei de soluţionare şi alegerea soluţiei).

O parte esenţială din atribuţiile mediatorului este aceea de a identifica şi discerne între interesele (nevoile reale) şi poziţiile afişate. Interesele reale sînt reflectate de: ceea ce contează pentru fiecare individ în parte la modul practic, emoţional şi social; ce speră cel mai mult să rezolve; problemele ce-l afectează cel mai mult. Poziţiile sînt, la modul concret, soluţiile proprii cu care se prezintă părţile la negociere. Acestea constituie un salt direct de la problemă la soluţie.

3.2.2. *Condiţiile medierii*

Nu toate situaţiile conflictuale pot fi supuse unui proces de mediere, angajarea într-un proces de mediere şi reuşita acestuia fiind condiţionate de anumiţi factori. Din această perspectivă, medierea unui conflict va fi *recomandată* atunci cînd:

- între părţi a survenit recent o ruptură;
- ostilitatea este atît de puternică, încît face imposibilă abordarea prin colaborare;
- părţile nu reuşesc să elimine divergenţele apărute;
- complexitatea problemei depăşeşte capacitatea de management de care dispun părţile, iar acestea conştientizează incapacitatea de a depăşi conflictul cu forţe proprii;
- conflictul este de durată – nici una dintre părţi nu şi-a propus să-i rezolve sau încercările sporadice au eşuat pe rînd;
- părţile implicate sînt mai mult de două, îndeosebi peste patru;
- persoanele/părţile implicate în conflict se cunosc;
- menţinerea relaţiei între cele două părţi este importantă;
- ele lucrează sau locuiesc împreună/în vecinătate sau nu pot evita să interacţioneze;
- problema este agravată de un puternic element emoţional;
- persoanele/părţile implicate doresc să discute despre problemă/conflict;
- una sau ambele părţi doresc să evite procedurile formale (gen arbitrare sau judecată);
- una din părţi nu se simte bine să confrunte cealaltă parte decît în prezenţa altcuiva;
- este nevoie de o rezolvare sau de o decizie rapidă.

Pe de altă parte, există o serie de condiţii sau premise care fac procesul de *mediere imposibil* sau cu rezultate pozitive puţin probabile. Astfel, medierea unui conflict nu este recomandată atunci cînd:

- una dintre părţile implicate refuză să participe;
- problema de bază este, în opinia mediatorului, imposibil de mediat;
- este vorba despre un incident grav care s-a produs foarte recent şi persoanele mai sînt încă în stare de afect; una dintre părţi este incapabilă să asculte sau este prea tulburată pentru a negocia;
- una dintre părţi doreşte să folosească sesiunea de mediere pentru escaladarea conflictului (pentru a ameninţa, a colecta informaţii, a acumula puncte în vederea unui proces în instanţă etc.);
- situaţia este de natură penală; una dintre părţi ar face mai bine să se adreseze justiţiei sau altor foruri; dezechilibrul prea mare de forţe face aproape imposibilă obţinerea unui acord echitabil;
- problema merită să fie adusă în atenţia publică, şi nu „ascunsă" în cadrul unei medieri (se referă la pericole pentru mediu sau persoane, hărţuire etnică etc.);
- obiectivul constă în investigarea adevărului despre ceea ce s-a întîmplat;
- dezechilibrul puterile părţilor este prea mare, ceea ce duce automat la impunerea deciziei de către partea cu un statut de putere net superior;
- una dintre părţile implicate este absentă, indisponibilă.

În plus, mediatorul poate întrerupe medierea cînd o persoană-cheie nu respectă regulile medierii, lansează încontinuu ameninţări, repetă aceleaşi acuzaţii şi cerinţe, nu acceptă nici un gen de explicaţii, una dintre părţi este reprezentată de o persoană neautorizată, medierea pune în pericol una dintre persoanele prezente sau care nu sînt de faţă.

3.3. *Etapele procesului de mediere*

Diferiţi autori structurează procesul de mediere în moduri şi etape tot atît de diferite. De exemplu, Linda Shaw (2001) prezintă procesul de mediere organizat pe şapte etape:

1. *Primul contact cu prima parte* – centrat pe explorarea situaţiei, construirea unei relaţii, recunoaşterea sentimentelor, explicarea procesului de mediere, a clauzelor de confidenţialitate şi a rolului mediatorului, încercarea de a ajunge la un acord privind continuarea procesului de mediere şi contactarea celeilalte părţi, explorarea ideilor iniţiale şi a ceea ce doreşte partea în conflict de la procesul de mediere etc.
2. *Primul contact cu cealaltă parte/celelalte părţi* – similar celui descris mai sus, cu menţinerea şi reafirmarea confidenţialităţii şi stabilirea imparţialităţii.
3. *Pregătirea pentru medierea cazului* – vizînd alegerea strategiei optime de mediere (în funcţie de rezultatele primelor două etape), stabilirea locaţiei şi calendarului, invitarea şi pregătirea părţilor, pregătirea locaţiei etc.
4. *Ascultarea problemelor (părţilor)* – este etapa în care părţile îşi expun punctul de vedere fără a fi întrerupte după ce au loc prezentările, sînt definite şi acceptate regulile de bază ale procesului; consecutiv expunerilor celor două părţi, are loc rezumarea de către mediator a celor exprimate de fiecare din ele (eventual completarea) şi stabilirea de comun acord a programului următoarelor şedinţe de negociere.
5. *Explorarea problemelor* – etapa presupune selecţionarea principalelor aspecte ale conflictului şi încurajarea comunicării între părţi, în condiţiile în care mediatorul/mediatorii verifică înţelegerea mesajelor şi clarifică opiniile exprimate sau presupunerile, identifică temerile şi creează un climat de siguranţă, facilitează diminuarea divergenţelor, rezumă domeniile de consens şi acord, creează platforma pentru rundele viitoare de negociere între părţi etc.
6. *Construirea acordurilor* – în această etapă se pregăteşte încheierea procesului de mediere, mediatorii insistînd pe evaluarea oportunităţilor, opţiunilor şi ofertelor pozitive, încurajarea rezolvării problemelor, construirea acordurilor şi redactarea elementelor de acord/consens, crearea aranjamentelor în vederea încheierii procesului de negociere etc.
7. *Încheiere şi urmare* – presupune încheierea şedinţei şi terminarea procesului de mediere sau continuarea medierii dacă, în afara problemei, a conflictului principal şi a acordului obţinut pentru acesta, părţile solicită continuarea medierii pentru explorarea altor conflicte/probleme descoperite în etapele anterioare.

Avînd o imagine a unor posibile etape ale procesului de mediere, vom prezenta în continuare o organizare a aceluiaşi proces, dar dintr-o altă perspectivă. De această dată vom detalia fiecare etapă, pentru a explicita ce se află în spatele acestor sintagme generale, care sînt elementele de care trebuie ţinut cont pe întreg parcursul procesului de mediere.

În sinteza realizată de V. Cojocaru (2004), utilizînd materialele propuse de programul *Friends Conflict Resolution, Philadelphia*, procesul de mediere este prezentat ca parcurgînd

tot şapte etape, dar organizate într-o manieră diferită comparativ cu cele expuse mai sus. În acest caz, prezentarea procesualităţii medierii porneşte de la premisa că cele două părţi au participat deja la o etapă de evaluare şi au fost de acord să participe la procesul de mediere:

1. Pregătirea în timp şi imediată;
2. Declaraţia de deschidere;
3. Declaraţiile introductive ale părţilor/„Timpul neîntrerupt"/Monologurile;
4. Discuţia/Schimbul de replici;
5. Şedinţele/întrevederile separate;
6. Elaborarea acordului;
7. Declaraţia de închidere.

1. Pregătirea în timp şi imediată. *Pregătirea întîlnirii* presupune, în principal, revizuirea cazului cu 1-2 zile înainte, analiza potenţialelor strategii. În plus, imediat înainte de începerea procesului de mediere (1/2-1 ore), pînă la venirea părţilor, organizatorii trebuie să realizeze:

- *aranjarea camerei* (masă, scaune, lumini, temperatura camerei, condiţii de intimitate, o cameră în plus pentru şedinţele separate sau aşteptare, hîrtie, *flip chart* etc.) şi *verificarea facilităţilor* (toaletă, telefon etc.);
- *revizuirea cazului* şi, eventual, *discuţia prealabilă cu comediatorul*, în care să se stabilească: (a) divizarea sarcinilor (declaraţia de deschidere, scrierea acordului, facilitarea diverselor segmente ale sesiunii), (b) stilul sau strategia privind personalul de mediere (cine şi ce face mai bine sau mai rău, unde ar fi nevoie de mai multă susţinere reciprocă), (c) potenţialele dificultăţi.

Un al doilea element important în etapa pregătitoare a medierii este *poziţionarea participanţilor*. Aşezarea la masă/în încăpere este un mesaj nonverbal important trimis părţilor despre ceea ce le aşteaptă şi comportamentul dezirabil şi va fi diferită în funcţie de numărul de persoane, sală, gradul de animozitate, caracterul disputei, personalităţile celor implicaţi.

Este important ca:

- fiecare să-i poată vedea pe toţi ceilalţi;
- membrii unei părţi să poată sta împreună dacă doresc;
- toţi să se simtă confortabil şi relaxaţi;
- mediatorii să poată controla procesul;
- poziţionarea să sugereze imparţialitatea mediatorilor;
- încăperea să fie confortabilă – nu prea largă, luminoasă şi ferită de zgomot.

Elementele de care trebuie să se ţină cont în pregătirea şi poziţionarea participanţilor sînt:

- *Masa*. O masă rotundă sau pătrată, care să fie suficient de mare pentru toţi participanţii, dar nu prea mare, este varianta ideală dacă dorim să minimalizăm diferenţele de statut.
- *Distanţa* mai mare între părţi le poate oferi un sentiment de securitate, în special dacă bănuiţi că una dintre părţi s-ar simţi intimidată sau chiar ameninţată.

- *Atmosferă neoficială*. Apropierea poate fi sugerată prin aranjamentul în stilul unei conversaţii de salon şi eliminarea mesei. În unele situaţii putem încuraja astfel persoanele să lase garda jos şi să discute liber.
- *Autoritatea din capul mesei*. Autoritatea mediatorului poate fi comunicată prin plasarea acestuia în capul mesei. Astfel părţile sînt încurajate să se adreseze predilect mediatorului, şi nu părţii adverse, ceea ce poate fi util în unele situaţii.

Plasamentul are implicaţii importante asupra relaţiei, a ambianţei şi a puterii de negociere a uneia sau alteia dintre părţi. Există un limbaj al spaţiului care, în funcţie de cultură, situaţie, profesie, individ, are diferite semnificaţii – întocmai ca şi cel verbal. Particularizînd la cazul medierii, distanţa dintre parteneri, forma mesei, unghiurile de vizibilitate, înălţimea şi poziţia scaunului faţă de masă, decorul, lumina etc. sînt factori care pot influenţa procesul de mediere pe plan psihologic.

a) Varianta clasică de aşezare este cea în care partenerii sînt *faţă în faţă*. Ea presupune următoarele aspecte:

- libertate de mişcare;
- observare directă, continuă asupra partenerului;
- competiţie care stimulează ofensiva;
- partenerul-gazdă domină situaţia.

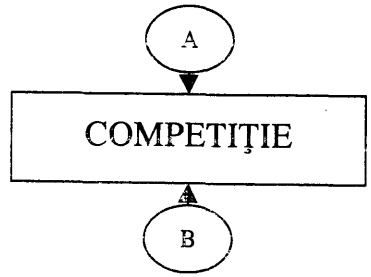

Figura 6. *Poziţia faţă în faţă*

Această dispunere nu e recomandată atunci cînd se doreşte evitarea conflictului şi, implicit, în situaţii de mediere.

b) *Poziţia de cooperare*, în care partenerii sînt aşezaţi pe aceeaşi latură a mesei.

Această poziţie are următoarele caracteristici:

- stimulează cooperarea, observat fiind faptul că oamenii aşezaţi astfel se ceartă mult mai rar;
- fizionomia este doar parţial expusă celuilalt partener, ceea ce ascunde o parte din mesajul transmis de privire şi mimică;
- denotă o familiaritate a partenerilor de discuţie;
- le creează actorilor impresia că au aceeaşi poziţie şi faţă de problema discutată.

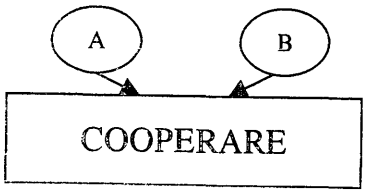

Figura 7. *Poziţia de cooperare*

c) *Poziţia de colţ*, cînd partenerii se află pe cele două laturi ale colţului mesei

Caracteristici:

- colţul mesei este o barieră minimă în calea tratativelor;
- le oferă amîndor parteneri posibilitatea observării celuilalt;

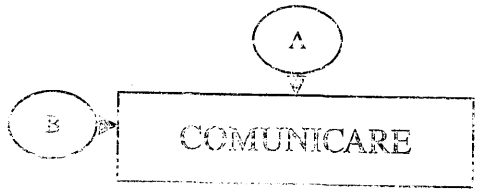

Figura 8. *Poziţia de colţ*

- stimulează deschiderea ;
- induce sentimentul de egalitate a partenerilor.

Este o poziţie recomandată în majoritatea situaţiilor de negociere şi mediere.

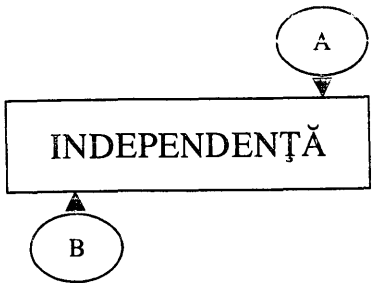

Figura 9. *Poziţia independentă*

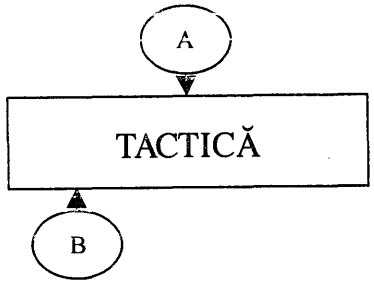

Figura 10. *Combinaţia tactică*

d) *Poziţia independentă*, în care partenerii sînt aşezaţi la distanţă maximă unul de celălalt. Este o poziţie rareori adoptată, deoarece comunică dezinteresul pentru cooperare.

e) *Combinaţia tactică* este o poziţie care combină poziţia faţă în faţă şi poziţia de colţ şi are avantajele acestora.

2. *Declaraţia de deschidere a mediatorului*. Medierea se desfăşoară într-un loc neutru, la o oră convenabilă pentru ambele părţi. Sesiunile sînt de aproximativ două ore. Mediatorul sau mediatorii (doi sînt de preferat unuia, dar în majoritatea organizaţiilor mici şi mijlocii este antrenată doar o persoană) deschid sesiunea printr-o formulă de salut şi o explicaţie a ceea ce va urma. Ei prezintă părţile şi se prezintă pe sine, apoi apreciază participanţii pentru că au acceptat să se întîlnească şi să negocieze. Insistă pe ideea că toţi au dorinţa comună de a se ocupa împreună de problemă.

- Mediatorul anunţă scopul medierii, care este acela ca părţile să găsească o soluţie corectă şi valabilă pe termen lung, şi evocă rata ridicată a medierilor încununate de succes, dacă părţile au cooperat şi au manifestat încredere reciprocă.
- Mediatorul descrie rolul său, subliniind neutralitatea, lipsa dreptului de a impune o decizie şi imparţialitatea faţă de scorul final.
- Descrie în termeni simpli regulile şi procedeele medierii, apoi răspunde la eventualele întrebări.

3. *Declaraţiile introductive ale părţilor (timpul neîntrerupt/monologurile)*. Pe rînd, fiecare persoană vorbeşte, în timp ce toţi ceilalţi ascultă fără a întrerupe vorbitorul. Este un monolog liber, persoana se referă la tot ce i se pare relevant pentru problema discutată. Singurul care o poate întrerupe este mediatorul : întrebări clarificatoare, ecou, rezumare a celor spuse de vorbitor.

Mediatorul explică în ce fel va decurge ascultarea şi monologurile. El selectează persoana care va începe, iar apoi încheie formal timpul de vorbire al fiecărei persoane : verifică dacă persoana a terminat şi îi mulţumeşte.

În această etapă se pun în practică regulile definite anterior (asupra cărora participanţii şi-au exprimat acordul) :

- toţi participanţii sînt aşezaţi (ridicarea unei persoane poate crea impresia de ameninţare) ;
- nu este permis limbajul şi comportamentul abuziv (expresii triviale, ameninţări etc.) ;
- se vorbeşte pe rînd, fiecare parte avînd dreptul să-şi exprime punctul de vedere fără a fi întreruptă.

4. *Discuţia*. În această etapă este analizat conflictul, sînt împărtăşite informaţii concrete. Nu se caută soluţii, ci se explorează conflictul pînă la epuizarea subiectului, ceea ce dă satisfacţie părţilor.

- Mediatorul conduce discuţia, urmăreşte ca aceasta să nu depăşească anumite limite şi are grijă ca fiecare dintre părţi să fie ascultată şi protejată. Mediatorul nu încercă să determine unde e adevărul sau cine e de vină, ci ascultă care sînt problemele prezentate şi notează posibilele arii de discuţie.
- Pentru mediator, sarcina de a menţine un climat emoţional pozitiv este cea mai dificilă acum, pentru că părţile întrerup, ameninţă, atacă verbal şi critică. El le aminteşte principiile la care au consimţit înainte de şedinţă, dar nu elimină componenta emoţională a conflictului, ci se arată empatic cu cei ce îşi exprimă sentimentele.
- Toată lumea poate pune întrebări. Se investighează motivele ascunse, reale (interesele) care stau la baza conflictului. Mediatorul îşi începe opera de sistematizare a temelor, căutînd zone de acord între părţi şi micşorînd numărul de subiecte de dispută.
- Mediatorul îi ajută să descopere singuri o definiţie, perspectivă, formulare a problemei care este acceptabilă pentru toată lumea, ceea ce le va permite să colaboreze. El intervine numai dacă se intră în impas. În acest caz mediatorul este cel care formulează şi reformulează problemele (aici există riscul de a fi pusă la îndoială neutralitatea sa, atunci cînd o formulare pare a fi o tentativă de orientare spre o anumită soluţie). De asemenea, mediatorul interoghează participanţii cu privire la presupunerile nerostite, pe care le inventariază şi apoi le discută.
- Tactici directive care pot fi folosite în etapa discuţiilor, pentru a determina una sau ambele părţi să renunţe la poziţia rigidă adoptată iniţial şi a apropia părţile de o soluţie finală : mijloace psihologice, mijloace procedurale şi pîrghia. Mijloacele *psihologice* se axează pe satisfacerea nevoilor de bază mai degrabă decît a celor declarate. Chiar dacă nevoile nu sînt imediat şi/sau integral satisfăcute, numai faptul că acestea i-au fost ascultate îl poate determina pe disputantul pînă atunci inflexibil să-şi abandoneze poziţia rigidă. Mijloacele procedurale pentru reducerea rigidităţii constau în dezvoltarea unui proces sau a unor paşi pentru dezvoltarea de noi poziţii. Introducerea unui model logic, obiectiv de rezolvare a problemelor dă senzaţia de obiectivitate, fairplay şi poate determina preopinenţii să renunţe la poziţia inflexibilă. Acelaşi rezultat îl poate avea şi pălăvrăgeala poziţională, în care părţile fac schimb de propuneri şi contrapropuneri. Pîrghia îl pune pe agent în postura de agent al realităţii : el arată părţii intransigente consecinţele menţinerii sale pe poziţie (presupunînd că celălalt ar accepta poziţia sa absurdă sau, dimpotrivă, nu ar accepta-o – care ar fi consecinţele ?).

În rezumat mediatorul :

- Controlează sesiunea ;
- Antrenează fiecare persoană în discuţie ;

- Încearcă să identifice interesele şi problemele, fără a da soluţii;
- Creează momente de înţelegere şi conciliere;
- Trece în revistă, rezumativ, punctele divergente şi interesele părţilor.

5. *Medierile separate.* Întrevederile sau şedinţele separate pot avea loc în orice etapă a procesului şi au mai multe obiective: verificarea poziţiilor, îngrijorărilor persoanei, confruntarea comportamentului nedorit, contraproductiv sau ajutarea persoanei să-şi analizeze mai bine interesele. Scopul întrevederilor separate este discutarea chestiunilor care prezintă importanţă pentru ajungerea la o înţelegere.

Durata medierilor separate: medierile (inclusiv telefoanele) separate iau mai mult decît medierea comună. Aici trebuie să reţinem totuşi că există cazuri cînd unele părţi refuză medierea separată în favoarea celei comune. Este de dorit ca mediatorul să echilibreze timpul petrecut cu fiecare parte, deşi poate să garanteze imparţialitatea şi fără să petreacă aceeaşi cantitate de timp cu acestea. Un alt motiv pentru limitarea duratei este dificultatea unor persoane de a empatiza dacă nu sînt faţă în faţă cu celălalt.

Orice discuţie este confidenţială, atît timp cît partea respectivă nu autorizează mediatorul să comunice informaţia celeilalte părţi. La prima întîlnire cu prima parte, se verifică dacă aceasta este de acord cu regulile de bază ale medierii şi mai ales dacă înţelege şi acceptă respectarea confidenţialităţii. Apoi mediatorul stabileşte o listă cu problemele acestei părţi şi hotărăsc împreună ce să transmită celeilalte părţi. La întîlnirea cu cea de-a doua parte, acesta transmite cît mai delicat cu putinţă problemele celorlalţi şi le permite celor de faţă să-şi exprime sentimentele, atitudinile şi gîndurile în legătură cu ceea ce li s-a comunicat. Mediatorul alcătuieşte şi aici o listă cu problemele părţii respective şi stabilesc de comun acord ce anume să transmită. Se revine la prima parte, unde este posibil să se contureze deja un consens, un acord. Acelaşi lucru se realizează şi cu cea de-a doua parte, după care mediatorul le comunică, eventual prin telefon, conţinutul schiţelor de soluţionare. Procesul continuă pînă se ajunge la un acord mai clar.

Dacă nu se rezolvă nimic, se poate organiza o şedinţă comună, care cel puţin permite exprimarea emoţiilor, ceea ce poate fi suficient pentru încheierea conflictului. Fiecare parte trebuie să ştie că poate părăsi procesul de mediere în orice moment doreşte. Pentru prevenirea acestor abandonuri, mediatorul îşi va începe şi termina fiecare întîlnire cu verificarea hotărîrii fiecărei părţi de a rezolva conflictul.

Mediatorul trebuie să fie conştient că întrevederile private trezesc suspiciunea unor înţelegeri secrete, de aceea trebuie să se întîlnească cu toate părţile. Pentru ca întrevederile private să fie eficiente, trebuie ca fiecare parte să-l considere pe mediator avocatul său. Adeseori părţile se bazează pe mediator în pregătirea informaţiei care urmează să schimbe cursul negocierii. Aici sînt reluate multe dintre tehnicile folosite în faza de discuţie.

Mediatorul poate fi supus unor tentative de manipulare din partea uneia din părţi sau a ambelor, iar riscul este demn de luat în seamă, date fiind relaţiile strînse care se construiesc pe parcursul contactelor.

Există cîteva situaţii tipice în care se recomandă întrevederile separate: (1) cînd una dintre părţi are nevoie urgentă de sprijin, (2) cînd procesul tinde să scape de sub control sau devine neproductiv sau (3) cînd se pot obţine informaţii care să grăbească rezolvarea cazului.

1) *Sprijin pentru persoană*:

- separarea, calmarea persoanei înfuriate sau foarte afectate;

- oferirea posibilităţii de a vorbi unei persoane timide sau speriate;
- ajutor pentru persoane în analiza necesităţilor proprii.

2) *Controlul procesului*:

- schimbarea tonalităţii şi a orientării sesiunii;
- întreruperea unor comportamente contraproductive – atacuri la persoană, retragerea din discuţie, obstrucţionarea;
- confruntarea persoanelor în particular.

3) *Soluţionarea problemei*:

- solicitarea informaţiei private;
- explorarea intereselor şi soluţiilor potenţiale;
- ajutor pentru deblocarea discuţiilor;
- ajutor pentru persoane în analiza necesităţilor proprii.

Dacă a convocat o parte, mediatorul o va convoca ulterior şi pe cealaltă. Îi va oferi celui care a rămas la masă ceva de făcut şi-i va comunica cît timp plănuieşte să lipsească.

6. *Elaborarea acordului.* În cea de-a cincea etapă, părţile analizează fiecare punct de pe agendă, generînd mai multe idei pe care apoi le cîntăresc, le ajustează, testează diversele alternative, pentru a ajunge la o soluţie acceptabilă, amiabilă. Dacă mediatorul şi-a jucat rolul în mod adecvat, atunci la rundele finale de negocieri tonul va fi mai mult cooperant decît competitiv. Rolul lui acum este de a menţine discuţiile la aspectele reale şi de a facilita abandonarea unor poziţii de negociere încă rigide. Barierele (cauzele rigidităţii) pot fi de natură psihologică (teama de a nu fi perceput ca slab), tactică (teama de a nu fi cedat prea mult).

Mediatorul poate folosi stratagema termenului-limită pentru a încuraja deplasarea spre soluţia finală. Această tactică este recomandabilă numai dacă părţile sînt, într-adevăr, interesate de o soluţie, pentru că în caz contrar evocarea termenului-limită le poate demobiliza.

- *Explorarea fiecărui punct din agendă*:
  - Mediatorul obţine o listă cît mai completă de sugestii înainte de a trece la discutarea meritelor acestora.
  - Întreabă părţile ce este eficient şi productiv din ceea ce fac deja.
  - Întreabă ce poate oferi fiecare dintre părţi şi care ar fi acceptat de cealaltă parte.
- *Evaluarea alternativelor*:
  - Care sînt avantalele? Dezavantajele?
  - Posibilele consecinţe?
  - Satisfac acestea interesele tuturor?
  - Este oare realistă perspectiva respectării angajamentelor?
- *Testarea posibilelor acorduri şi explorarea consecinţelor*:
  - Mediatorul verifică (în particular, dacă e nevoie) dacă fiecare persoană este de acord cu soluţiile propuse. Le lasă persoanelor spaţiu de retragere dacă nu se simt mulţumite.
  - Explorează posibilele consecinţe, avînd în vedere că unele persoane ar putea să cadă prea repede de acord, doar ca să încheie procesul de mediere.

- *Schițarea înțelegerilor*:
  - înscrie înțelegerile posibile și trece în revistă punctele de dezacord, de preferat pe un *flipchart*, dacă disputanții sînt mai mulți sau agenda este complexă.
- *Scrierea acordului*. Dacă părțile se dovedesc capabile să depășească diferențele de poziții, și să găsească soluții amiabile pentru propriile interese, mediatorii scriu un acord formal care să includă deciziile luate de comun acord. Fiecare dintre cei prezenți semnează și fiecare păstrează o copie.

Acordul oferă o mărturie tangibilă a faptului că părțile au ajuns împreună la o înțelegere, le reamintește persoanelor despre ce au convenit, previne neînțelegerile și eventualele interpretări ulterioare greșite și oferă o încheiere explicită procesului de mediere.

Un acord bine formulat:

- Este foarte detaliat: cine, ce, cînd. Uneori e nevoie chiar de mai multe detalii – cantități, mărimi, termene-limită etc.
- Nu este tendențios sau condiționat. Desigur, vor exista unele condiționări, dar se va încerca evitarea frazelor de genul „X va face..., dacă Y va face...". Se va pune accent pe acțiunile comune.
- Este redactat într-un limbaj explicit, familiar, fără ambiguități – acestea ar putea genera ulterior noi valuri de neînțelegeri. Se va evita limbajul formal, birocratic.
- Pune accent pe acțiunile pozitive, pe acordurile la care s-a ajuns, și nu pe cele negative. Enunțurile pot începe, de exemplu, cu formula: „Doru este de acord să... coordoneze cu Simona cu cel puțin două zile înainte de a iniția acțiunea".
- Face referiri la eventualele proceduri formale (oficiale) aflate în desfășurare. Dacă părțile sînt implicate în proceduri formale – procese judiciare, proceduri formale de examinare a plîngerilor, procese disciplinare –, acordul de mediere trebuie să facă referiri clare la viitorul acestora (se va renunța la acuzații etc). În caz contrar, rezultatele procesului de mediere ar putea fi nule.
- Oferă perspective de viitor – cum vor comunica părțile dacă vor apărea noi probleme. Deseori părțile insistă asupra faptului că nu vor mai fi probleme, doar pentru că se grăbesc să pună capăt procesului de mediere. Este nevoie de insistență pentru a obține o înțelegere – vor discuta personal, vor trimite note, vor telefona, vor folosi un curier?

Dacă părțile au ajuns doar la un acord parțial sau nu au ajuns deocamdată la un acord, este utilă redactarea unui *sumar al sesiunii de mediere*, de la care se va porni în sesiunea următoare.

7. Declarația de încheiere. Declarația de încheiere este ultima etapă a procesului de mediere, în care mediatorii le mulțumesc persoanelor implicate pentru munca asiduă din cadrul sesiunii, pentru dorința lor de a se întîlni și de a ajunge la un acord, le felicită pentru că au reușit/au încercat. Se face o trecere în revistă a succeselor și se reamintesc înțelegerile la care s-a ajuns. De asemenea, se trec în revistă pașii următori pe care cele două părți îi au de făcut și se urează succes.

Dacă nu s-a ajuns la un acord, se trec în revistă progresele înregistrate și punctele de pe agendă pentru care nu s-au găsit deocamdată soluții.

Privită prin prisma etapelor descrise mai sus, medierea are ca obiectiv transformarea rivalilor în parteneri, care vor rezolva împreună problemele căzînd de acord asupra soluțiilor, trăind sentimentul că și-au rezolvat singuri dezacordurile, fără resentimente și nemulțumiri.

Chiar dacă nu se ajunge întotdeauna la o înțelegere agreată și semnată de ambele părți, demersul în sine oferă părților în conflict posibilitatea exprimării opiniilor și emoțiilor, le familiarizează cu principiile dreptului la exprimare și ascultare activă, le face să înțeleagă că și cealaltă parte este afectată și că dorește reconcilierea.

Responsabilitatea eșecului îi revine mediatorului, nu naturii disputei (o dată ce ea a fost evaluată ca adecvată medierii) sau personalității participanților. Uneori însă, însăși imposibilitatea ajungerii la un acord poate fi un răspuns realist la problemă, și anume că în circumstanțele date nu este posibilă o soluție. Conflictul poate reclama o modalitate de intervenție mai consistentă decît ceea ce oferă medierea, caz în care se apelează la o formă de arbitrare.

3.4. *Limitele medierii*

Medierea este doar unul dintre tipurile de servicii pe care un intermediar le poate oferi pentru rezolvarea conflictelor, dar nu e singurul, nu are valabilitate generală și nu trebuie confundat, prin extindere, cu însăși rezolvarea de conflicte, așa cum greșit procedează cei care folosesc sintagma „medierea conflictelor" ca sinonim pentru întregul „management al conflictelor" (evitare, prevenție, precum și rezolvare și reducerea efectelor) sau cel puțin pentru „rezolvarea conflictelor". Neajunsurile medierii stau la originea apariției și proliferării unui număr mereu în creștere de forme, servicii, metode:

- Medierea se limitează la rezolvarea conflictelor deja în curs, neglijînd prevenția și limitarea efectelor.
- Participanții renunță cu dificultate la puterea procedurală în favoarea unui străin și nici nu se simt în largul lor să-și împărtășească deschis problemele, temerile, atitudinile. Aceste rețineri fac dificilă îndeplinirea de către mediator a misiunii sale de dirijor al proceselor de comunicare și construire a acordului.
- S-a încetățenit deja prejudecata că medierea înseamnă în primul rînd negociere și, în virtutea acestei expectanțe, persoanele aduse la mediere caută motive de negociere și așteaptă de la mediator să le implice în acest proces. Deseori însă, ele au nevoie de reconciliere, consiliere sau comunicare.
- Nu orice mediere se finalizează cu un acord, cu deosebire cînd părțile nu au determinarea necesară. Dacă părțile sînt intens motivate să ajungă la o înțelegere, vor trebui să recurgă la alte structuri-cadru de servicii: arbitrajul, medierea-arbitrarea (med-arb), judecătorul privat și sistemele mai complexe de rezolvare a disputelor.
- Există un punct de echilibru greu de menținut între nivelul de competență tehnică, în domeniul în care a apărut conflictul, respectiv caracterul ezoteric, de strictă specialitate, al informațiilor pe care le furnizează mediatorul, pe de o parte, și capacitatea lui de a se centra pe comunicare și procesul rezolutiv, pe de altă parte. Excesul unuia diminuează forța celuilalt. Dacă se apelează la experți, efectul este același: ei nu dețin expertiza în rezolvarea conflictelor. Din acest motiv au apărut căutătorii de informații, evaluatorii neutri, mediatorii evaluativi, panelurile pentru disputele tehnice și alte metode pentru asigurarea unei informări echilibrate și imparțiale.
- Deși mediatorii se străduiesc să exploreze nevoile reale, condiția ședințelor de mediere nu încurajează sau nu permite explorarea mai adîncă, dincolo de pozițiile afișate. Însă soluțiile care se adresează acestora din urmă sînt fragile.

- Medierea este o intervenţie pe termen scurt, care în conflictele complexe şi de durată trebuie completată şi cu alte măsuri. De exemplu, conflictele din Irlanda de Nord sau Orientul Mijlociu nu pot fi rezolvate numai cu sumedenia de medieri realizate, ci s-a trecut şi la dezvoltarea economică, structurile de comunicaţie instituţionalizate, procesele de planificare strategică pe mai mulţi ani ş.a.m.d.

Rezumat

Formele sau cadrele structurate pentru rezolvarea conflictelor sînt numeroase şi în continuă diversificare, ceea ce a făcut necesare tentativele de sistematizare. Aici sînt clasificate structurile-cadru în funcţie de cinci criterii: natura intervenţiei (procedurală sau de conţinut); componenta din proces vizată de intervenţie (relaţiile interumane sau rezultatul); gradul de determinare (influenţare) a rezultatului (forme nondirective şi directive); caracterul formal *versus* informal al structurilor cadru de rezolvare a conflictelor; actorii rezolvării (rezolvarea prin colaborarea părţilor şi rezolvarea asistată de intermediari).

B. Mayer propune o sistematizare a structurilor-cadru într-un „continuum al serviciilor", pe care plasează următoarele cinci categorii de servicii: prevenţia; asistenţa procedurală; asistenţa de conţinut; reconcilierea; asistenţa în adoptarea deciziei; designul disputelor în sisteme.

William Wilmot şi Joyce Hocker, inventariază şi ei structurile-cadru mai importante.

Designul disputelor în sisteme este o activitate sistemică de pregătire şi funcţionare a organizaţiilor în vederea prevenirii şi rezolvării conflictelor, prin cele mai adecvate structuri-cadru, metode şi persoane din unitatea respectivă.

Structurile-cadru pentru rezolvarea conflictelor descrise detaliat în capitol sînt forma colaborativă de rezolvare a conflictelor, intervenţia informală, adjudecarea sau acţiunea în judecată, arbitrajul cu variantele sale - „judecata privată", „judecătorul închiriat" sau „judecătorul privat"; mini-procesul; arbitrajul ofertei finale şi med-arb (mediere-arbitrare) şi medierea cu variantele sale (comedierea, medierea în echipă şi medierea-suveică).

Adjudecarea - sau *litigiul* sau *acţiunea în instanţă* - este forma cea mai directivă de rezolvare a conflictului prin intervenţia unei a treia părţi (în acest caz, judecătorul) şi, în acelaşi timp, cea mai cunoscută. Părţile se prezintă în faţa curţii judecătoreşti care ascultă mărturiile într-un cadru adversativ şi adoptă o decizie ce le este impusă părţilor. Adeseori litigiul este considerat o situaţie „victorie-înfrîngere", în care nici una dintre părţi nu e satisfăcută pe termen lung.

Arbitrarea este un proces în care părţile în conflict consimt să-şi supună disputa jurizării (judecăţii şi deciziei) unei a treia părţi, ce e comun acceptată şi considerată neutră şi independentă de ambele părţi. Arbitrul sau grupul de arbitri decid soluţia finală după ce ascultă argumentele şi trec în revistă faptele. De regulă, părţile în conflict acceptă cu anticipaţie să se supună acestei decizii.

Medierea (formală) este un proces economic de rezolvare a disputelor în care un intermediar specializat, imparţial şi neutru asistă părţile aflate în dezacord să ajungă prin voinţă proprie la o înţelegere, prin promovarea cooperării, comunicării şi prin facilitarea negocierilor, acord care le stabileşte comportamentele viitoare şi menţine relaţiile dintre acestea.

Capitolul 9

Diminuarea efectelor emoţionale negative ale conflictului

Obiective operaţionale

1. **Eliberarea de tensiune emoţională postconflict**
2. **Pozitivarea consecinţelor negative ale conflictului**
3. Refacerea relaţiilor
   - 3.1. Etapele disoluţiei relaţiei
   - 3.2. Refacerea relaţiei, responsabilitate comună

Rezumat

Obiective operaţionale

La sfîrşitul acestui capitol veţi putea:

1. Să găsiţi forme adecvate de a vă elibera de tensiunea emoţională post-conflict, care să nu vă afecteze nici direct, nici indirect, prin afectarea relaţiilor cu ceilalţi sau cu normele sociale.
2. Să îi ajutaţi pe ceilalţi să practice eliberarea de tensiunea emoţională negativă, enumerînd, descriind şi ilustrînd tehnicile corespunzătoare.
3. Să vă eliberaţi de stresul conflictelor vechi şi noi, prin reconsiderarea acestora într-o viziune pozitivă, constructivă.
4. Să recunoaşteţi faza în care se află o relaţie în curs de disoluţie şi să veniţi cu idei pentru refacerea relaţiei.

1. Eliberarea de tensiune emoţională postconflict

Exerciţii

➲ Cum procedaţi dvs. sau cunoscuţii dvs. ? Întocmiţi o listă. Discutaţi fiecare procedeu şi eliminaţi-le pe cele nocive pentru individ sau pentru cei din jur. Comparaţi lista rămasă cu lista de mai jos (modalităţi inofensive, accesibile şi acceptate social pentru descărcarea excesului emoţional).

Reprimarea emoţiilor, furiei, durerii, suferinţei nu este recomandabilă. Acestea trebuie exprimate, manifestate, exteriorizate. Cele mai indicate modalităţi inofensive şi acceptate social şi, în acelaşi timp, accesibile fiecăruia dintre noi pentru descărcarea excesului emoţional sînt:

- *Recurgerea la efortul fizic, muscular*, prin:
  - mişcare: sport energic, alergare, dans;
  - masaj, în special al gîtului, omoplaţilor şi antebraţelor;
  - menaj, treburi mai dificile în gospodărie şi grădinărit;
  - mişcări puternice, violente: spargerea/aruncarea/distrugerea unui obiect; izbirea cu pumnii, ritmică a unei saltele; mototolirea unui ziar, „stoarcerea" unui prosop uscat; „împingerea" unui zid cu umerii, spatele, braţele.
- *Strigăte*, la adăpost de urechile altora (în pădure, într-o cameră izolată - strigăm din toate puterile).
- *Confesiune*, discuţii cu persoane apropiate, telefoane la prieteni. Confesarea are efectul unei diminuări rapide a tensiunii emoţionale, care este preluată de interlocutor (dacă practică ascultarea activă cu rol de liniştire), pe principiul vaselor comunicante.

Rezultatul pe termen lung poate fi unul nedorit de noi, întrucît negativarea emoţională repetată este neplăcută confesorului nostru, ceea ce poate duce la tendinţa inconştientă de a ne evita şi la înstrăinare, la îndepărtarea afectivă sau chiar la afectarea relaţiei. Din acest motiv, este bine să nu abuzăm de astfel de servicii din partea persoanelor foarte apropiate, întrucît le afectăm starea de bine emoţională sau ne sacrificăm relaţia, în cele din urmă.

- *Plînsul*, dar nu în exces, pentru că se produce cercul vicios între actul ca atare şi emoţia care l-a produs, ele alimentîndu-se reciproc („Nu plîngi pentru că eşti trist, ci eşti trist pentru că plîngi").
- *Consumul de dulciuri*. Ingestia de glucide sub orice formă duce la creşterea glicemiei, ce stimulează secreţia serotoninei cu efect asupra sistemului limbic, „centrul bunei dispoziţii", afectului şi emoţiei, care, la rîndul său, creşte concentraţia endorfinelor endogene, reglînd astfel tonusul bunei dispoziţii.
- *Alte practici*: schimbarea decorului (individul pleacă în călătorie sau iese afară „pentru a lua aer"); ameliorarea imaginii de sine (merge la coafor, un salon de cosmetică); satisfacerea unei plăceri prin cumpărarea unui obiect rîvnit mai demult; scrierea unei reclamaţii/scrisori în stil filipic (urmată imediat de distrugerea ei şi aruncarea la coşul de gunoi); completarea jurnalului intim; multe persoane menţionează sexul, iar altele rugăciunea. În fine, se mai poate proceda la distrugerea simbolică a persoanei care ne-a provocat suferinţa, prin realizarea din carton sau material textil a modelului obiectului sau persoanei respective, apoi distrugerea, arderea, aruncarea sau îngroparea acestuia (în cazul pierderii unei persoane dragi, psihoterapeutul Milton Erikson [vezi Dafinoiu, 2000] le prescria pacienţilor săi un ritual care să cuprindă arderea sau îngroparea unui simbol legat de cel pierdut).

Solicitaţi să enumere modalităţile pe care ei sau ceilalţi oameni le folosesc pentru liniştirea consecutivă unui conflict acut, studenţii obişnuiesc să includă şi tehnici care răspund altor criterii. În primul rînd, ei menţionează tehnici pentru combaterea stresului ca simptom cronic, de intensitate relativ constantă, medie şi de durată (de exemplu, plimbarea, ascultarea unei muzici liniştitoare, vizionarea unei emisiuni TV); în al doilea rînd, includ şi metode nocive, agresive pentru sine şi ceilalţi: fumatul, alcoolul, drogurile propriu-zise, şofatul în stare de emoţie puternică, transferul de agresivitate (îţi descarci furia pe cineva mai slab), consumul iraţional de alimente. Comportamentele propuse mai sus pentru eliberarea de emoţiile negative intense îndeplinesc două condiţii: sînt indicate pentru momentele imediat următoare conflictului acut şi sînt inofensive.

2. Pozitivarea consecinţelor negative ale conflictului

Conflictele sînt experienţe potenţial ambivalente şi nu au desfăşurări şi mai ales rezultate exclusiv invariabile şi obiective dăunătoare sau inutile. Acelaşi conflict care ne aduce prejudicii poate fi privit şi valorificat în avantajul nostru. Natura constructivă sau distructivă a unui conflict depinde de modul nostru de abordare. Chinezii au sesizat „faţa lui Janus" a conflictului, motiv pentru care îl reprezintă prin două simboluri, unul însemnînd pericol, iar celălalt oportunitate, şansă de progres.

Transformarea conflictelor în fenomene benefice se poate realiza prin convertirea, reorientarea energiei conflictului aflat în desfăşurare în direcţii acceptate şi utile social

sau, cel puţin *post factum*, după manifestarea acestuia, prin valorificarea lui ca experienţă de viaţă, ca act de învăţare cu beneficii profilactice (cum să evităm repetarea lui) sau diagnostice, epistemice (aprofundăm înţelegerea celuilalt, a noastră înşine, a fenomenelor psihosociale). Vom învăţa deci să ne bucurăm la apariţia unui conflict, pentru că avem încredere în capacitatea noastră de a-l valorifica în scopul propriei dezvoltări personale.

Exerciţii

➲ Întocmiţi o listă cu toate efectele negative ale conflictelor pe care le intuiţi dvs.

➲ Comparaţi lista dvs. cu lista de mai jos şi completaţi lista propusă de noi.

Consecinţe negative ale conflictelor:

- Produc emoţii şi sentimente negative: furie, anxietate, teamă, suferinţă şi agresiune; resentimente, tristeţe, stres; singurătate.
- Produc confuzie afectivă şi cognitivă.
- Produc îmbolnăviri psihice şi organice (cardiace, gastrice etc.).
- Pot distruge coeziunea şi identitatea grupului.
- Distrug relaţiile, produc duşmani.
- Determină risipa de timp, de energie.
- Conflictele nerezolvate limitează autoanaliza critică şi împiedică dezvoltarea personală.
- Duc la activităţi neterminate, fundături; la neîndeplinirea îndatoririlor; obstrucţionează rezolvarea problemelor.
- Produc uneori pagube materiale.
- Pot conduce la privarea de libertate.
- Se pot solda cu pierderi de vieţi omeneşti.

Exerciţii

➲ Întocmiţi o listă cu toate efectele pozitive ale conflictelor.

➲ Comparaţi lista dvs. cu lista de mai jos si completaţi lista propusă de noi.

Consecinţe efectiv sau potenţial pozitive ale conflictelor:

- Combat stagnarea şi sînt surse ale schimbării, dezvoltării, dinamismului şi vitalităţii unei relaţii sau organizaţii. De exemplu, întocmai ca un simptom al maladiei, conflictul atrage atenţia asupra problemelor care frustrează angajaţii, permiţînd astfel intervenţia precoce.
- Contribuie la dobîndirea experienţei.
- Contribuie la dezvoltarea personală - îl incită pe individ, încurajează reflecţia autocritică. Prin conflict persoana înţelege care îi sînt abilităţile tehnice şi interpersonale şi care sînt punctele deficitare, asupra cărora mai are de lucrat. De asemenea, oamenii devin mai puţin egocentrici după ce conflictul îi face să cunoască şi să accepte şi perspectivele celorlalţi.
- Consolidează încrederea în sine şi stima de sine.
- Stimulează interesul şi curiozitatea.
- Pot încuraja intercunoaşterea: explorarea şi conştientizarea sentimentelor, nevoilor şi opiniilor altora. Prin conflict, oamenii învaţă ce îi face furioşi, frustraţi sau speriaţi şi ce este important pentru ei. În felul acesta vor preveni mai uşor noile conflicte şi, de asemenea, le vor rezolva pe cele apărute.

- Pot promova coeziunea şi identitatea de grup. Discutarea conflictelor dintre membrii grupului sau organizaţiei, discutarea frustraţiei resimţite de parteneri îi face pe aceştia mai conştienţi de problemele interne şi mai motivaţi în a le rezolva.
- Poate stabiliza şi integra relaţiile, ajutînd la scăderea tensiunilor interpersonale. Părţile care tocmai au depăşit un conflict pot realiza că relaţiile dintre ele sînt destul de puternice, din moment ce au trecut testul conflictului.
- Eficientizează activitatea. Încurajează examinarea problemelor şi motivarea rezolvării acestora.
- Duc la o mai mare adeziune la soluţii, o mai bună calitate a deciziilor.
- Pot încuraja creativitatea şi inovarea.
- Pot fi distractive pentru unele persoane, avide de stimulare sau plictisite de monotonia păcii îndelungate.
- Oferă plăcerea rezultată din contrast, evitînd, la nivel emoţional, ceea ce K. Lorentz numea „moartea termică a simţurilor", calificată de el ca unul dintre cele opt păcate ale lumii civilizate. Intoleranţa faţă de neplăcere şi evitarea cu succes a acesteia nivelează viaţa emoţională şi astfel ne privează de plăcerile înlăturării necazului, ale reuşitei.
- Stopează o perioadă plină de tensiune şi consum energetic.
- Pot apropia persoanele implicate în conflict datorită preţuirii reciproce a modului în care au făcut faţă conflictului.

Exerciţii

➲ Individual, pe foaia împărţită în două coloane :

a) În coloana din stînga notaţi cîteva experienţe (întîmplări, situaţii) neplăcute din viaţa dvs.
b) În dreapta găsiţi pentru fiecare eveniment negativ partea pozitivă/părţile pozitive. (Vezi exemplul de mai jos.)

Exemple

Experienţa neplăcută	Consecinţe pozitive
Am avut un conflict cu unii colegi de muncă, pentru că şcoala era ameninţată de reducerea personalului ; ca atare, am cerut transferul pentru a nu fi disponibilizată pe motiv de restrîngere de activitate.	– Motiv de schimbare în bine, de dezvoltare a personalităţii. – Am încetat să mă expun stresului ; am evitat duşmanii care îmi consumau energia şi timpul. – Am evitat să-mi înmulţesc conflictele personale.
Am lăsat copilul mic în seama unor persoane neglijente, iar copilul s-a îmbolnăvit grav, încît doi-trei ani a trebuit să-i ţin la regim şi să apelez la fel de fel de doctori.	– Am căpătat experienţă. – M-am apropiat şi mai mult sufleteşte de copil. – Am învăţat să lucrez în echipă cu soţul meu, pentru a ieşi din impas.
Conflict familial.	Eliberarea tensiunilor acumulate, care ar fi putut duce la un conflict major, iremediabil.
Pierderea unor bani într-o afacere riscantă.	Motiv de preocupare pentru o administrare mai judicioasă a lor.

3. Refacerea relaţiilor

3.1. *Etapele disoluţiei relaţiei*

Steve Duck (1988) a studiat stadiile încheierii unei relaţii, refacerea relaţiei şi adîncirea unei cunoştinţe.

Prima fază este cea de prăbuşire, *ruptură, nemulţumire în privinţa relaţiei*. Aceasta generează faza *intrapsihică*, caracterizată prin concentrarea gîndurilor asupra relaţiei şi a partenerului. Partenerul sau ambii parteneri sînt profund întristaţi de mersul relaţiei. În acest punct încă nu i se spune nimic partenerului : agonia este intimă ori împărtăşită jurnalului sau unor persoane relativ anonime, despre care cel în cauză ştie că nu-i vor transmite niciodată partenerului cele confesate (coafezei, necunoscuţilor ce aşteaptă alături la o coadă, tovarăşilor de călătorie cu trenul).

Imediat după ce au ieşit din această fază, indivizii urcă pe treapta confidenţelor către prietenii apropiaţi, dar nu-şi prezintă partenerul şi viitorul în culori total pesimiste.

Lucrurile pot evolua în mod diferenţiat. Fie că are loc *confruntarea deschisă*, în care fiecare partener îşi expune sentimentele şi ambii încearcă să remedieze situaţia sau să rupă relaţia, fie că partenerii *părăsesc relaţia fără a-l mai anunţa pe celălalt* (dacă nu lucrează în acelaşi loc, este posibil să folosească o formulă de metalimbaj : „Te mai caut eu", „Ţinem legătura", „Să rămînem prieteni").

Urmează *faza socială*, în care partenerii trebuie să facă public faptul şi să-şi atragă oamenii de partea lor, ca să se bucure de simpatia şi înţelegerea lor. Aceasta este faza *„pregătirii înmormîntării"* : o dată ce relaţia a murit, simţim nevoia să o înmormîntăm cum se cuvine, cu o piatră funerară pe care să scrie cum s-a născut, cum a fost şi de ce a murit. Trebuie să creăm un bilanţ al istoriei relaţiei diintre noi, pentru ca toţi cunoscuţii să-l vadă şi, sperăm noi, să-l accepte. Avem nevoie de suport social. Cunoscuţii pot acum să-şi reinterpreteze părerile despre partener, reetichetîndu-l : de exemplu, în loc de „interesant", devine „periculos de imprevizibil".

În întreruperea unei relaţii, bîrfa joacă un rol-cheie. Fiecare partener vrea să părăsească relaţia avînd un „credit social". Trebuie să plecăm cu reputaţia că am avut de suportat lucruri insuportabile sau un partener insuportabil. Uneori, bilanţul implică şi referirea la o greşeală de-a celuilalt încă înainte de ruptură sau chiar de la începutul relaţiei, greşeală pe care „am acceptat-o, ca un prost ce sînt". O parte a succesului sfătuitorilor constă în abilitatea de a construi astfel de istorii pentru persoanele aflate în criză din cauza pierderii relaţiei.

3.2. *Refacerea relaţiei, responsabilitate comună*

Relaţiile umane sînt fragile. Cînd este nevoie de un act reparator şi acesta nu este făcut, pierde toată lumea. Din nefericire, cînd între două persoane apare o mică supărare, ambele părţi au tendinţa de a o agrava. Dacă partenerii vor refacerea relaţiei, atunci ei vor trebui să o redezvolte de la început, întrucît repararea unei relaţii presupune să începi cu faza în care cunoşti persoana respectivă. Spre deosebire însă de cunoştinţă, fază iniţială în care realizezi cunoaşterea celuilalt, acum trebuie să reinterpretezi ceea ce ştii deja.

Procesele reparatorii se referă la diferite aspecte ale relaţiei. Există faze în care se poate repara relaţia, după cum unele stiluri sînt valabile uneori, iar alteori nu. Dacă relaţia este în faza intrapsihică de dizolvare, de exemplu, atunci actul reparator trebuie să urmărească restabilirea plăcerii faţă de partener, în loc de a ne corecta propriile greşeli sau gînduri. Corectarea gîndurilor este indicată în prima fază, de ruptură. Este bine ca restabilirea plăcerii faţă de partener să o facem prin înregistrarea mintală sau notarea, listarea pe hîrtie a actelor pozitive sau plăcute ale partenerului, pentru menţinerea lor în conştiinţă. Altă metodă constă în a utiliza explicaţii cît mai favorabile pentru comportarea partenerului, în efortul de a-l înţelege. În alte faze ale dizolvării sînt adecvate alte strategii. De exemplu, în faza socială, persoanele din afara relaţiei ar putea decide dacă este mai bine pentru parteneri să rupă relaţia sau să o continue.

Cine iniţiază refacerea relaţiei? Indiferent cine este vinovat (şi adeseori ambele părţi sînt răspunzătoare), e indicat ca relaţia să fie restabilită cît mai repede, iar primul pas să-l faceţi dvs. Orice relaţie nesănătoasă produce o reprocesare mintală a conflictului, iar şi iar, abătîndu-ne atenţia de la scopuri mai productive. Conflictele emoţionale de la locul de muncă pot fi mai stresante şi obositoare decît orele lungi de activitate profesională. În plus, statisticile arată că peste 50% din demisii se datorează conflictelor nerezolvate. Sînt situaţii în care o relaţie ruptă şi nesupravegheată vă poate transforma în victimă. De aceea, începerea de către dvs. înşivă a restaurării relaţiei vă poate fi de mare folos, chiar şi atunci cînd nu dvs. sînteţi cauza principală a deteriorării ei sau nu vă consideraţi a fi.

a) Dacă sînteţi total sau parţial răspunzător de conflict, renunţaţi la mîndrie şi treceţi la abordarea directă. Cereţi-vă scuze, spuneţi că vă pare rău şi rostiţi: „Aş vrea ca relaţia noastră să fie tot aşa de bună cum era înainte, cît de curînd posibil. Tu şi relaţia dintre noi contaţi pentru mine şi intenţionez să fiu mai atent în viitor" (Chapman, 1987, p. 124).
b) Dacă celălalt este răspunzător de conflict, daţi-i prilejul de a vă aborda pentru a restabili relaţia. Fiţi accesibil şi cu mintea deschisă. Dacă partenerul nu vă abordează în limite rezonabile de timp, luaţi dvs. înşivă iniţiativa. Nu uitaţi că dvs. aţi putea avea de suferit mai mult sau cel puţin tot atît cît şi persoana vinovată. De ce să ajungeţi victimă? Aţi putea să-i spuneţi: „Incidentul de săptămîna trecută m-a afectat serios, Victor, şi vreau să-l discutăm, în speranţa că nu se va mai repeta. Dacă nu ne dăm tot interesul să fim prieteni, avem de pierdut amîndoi".
c) Cînd nimeni nu este evident vinovat, iniţiaţi o discuţie reciproc avantajoasă, în care să fie trecute în revistă avantajele fiecăruia de pe urma bunei înţelegeri. Numai cînd avantajele sînt oarecum egale se poate cădea de acord.

Nu uitaţi: instrumentul cel mai adecvat pentru repararea unei relaţii este comunicarea, singura atitudine recomandabilă este renunţarea la orgoliu, iar primul pas vă revine dvs., indiferent dacă vă simţiţi vinovat sau nu.

Rezumat

Sînt enumerate cîteva modalităţi inofensive şi acceptate social pentru eliberarea de tensiune emoţională imediat după conflict: efortul fizic, muscular, strigătele, confesarea, plînsul, consumul de dulciuri şi alte practici. Practicile recomandabile în combaterea stresului, precum şi cele fals eficiente, în fapt, agresive pentru individ şi grup, nu sînt incluse aici, dar unele sînt menţionate ca atare.

Sînt citate consecinţele pozitive şi negative mai importante ale conflictelor.

Pentru pozitivarea consecinţelor negative ale conflictului, se propune ca exerciţiu reconsiderarea, privirea din altă perspectivă a unor conflicte din experienţa personală.

Ultima secţiune se referă la ruperea şi apoi refacerea relaţiilor interpersonale. Fazele disoluţiei unei relaţii sînt: *ruptura*, *nemulţumirea în privinţa relaţiei*, faza *intrapsihică*, faza *confidenţelor* către prietenii apropiaţi, *confruntarea deschisă* sau, dimpotrivă, *părăsirea relaţiei* fără a-l mai anunţa pe celălalt, *faza socială* sau *„pregătirea înmormîntării"* relaţiei.

Oricine ar fi vinovat, este indicat ca relaţia să fie restabilită cît mai repede, iar primul pas să-l faceţi dvs., indiferent dacă sînteţi total sau parţial răspunzător de conflict, dacă celălalt e vinovat sau dacă nu există o culpabilitate clară a uneia dintre părţi.

Anexă

Listă de conflicte pentru aplicaţii practice

Utilizaţi conflictele de mai jos pentru exerciţii : stabiliţi tipul de conflict în funcţie de unul sau mai multe criterii, aplicaţi tehnicile de prevenţie posibile pentru fiecare conflict în parte (ascultare activă, aserţiune-Eu şi mesaj-Eu, tehnici de complianţă), arătaţi la modul concret diferitele tipuri de abordări ale conflictului, apoi faceţi analiza conflictului şi găsiţi rezolvări prin metoda victorie-victorie. Puteţi exersa pe unele dintre ele negocierea şi diferitę forme ale procesului de rezolvare a conflictelor (de exemplu, medierea sau colaborarea informală).

➢ *Întîlnirea*. I-aş cere o întîlnire, dar mi-e teamă să nu mă refuze. La reacţia lui mă gîndesc de săptămîni... Nu ştiu ce să fac.

➢ *Gelozia pe casa nouă a vecinului*. În oraşul natal, în faţa blocului în care locuiam cu părinţii, era o casă veche, bătrînească, unde au locuit două familii de bunici. Cei care ocupau partea dreaptă aveau un nepot cu trei ani mai mare decît mine, cu care am copilărit. După căsătorie, acesta s-a mutat împreună cu bunicii. Familia care locuia în partea stîngă a casei a decedat, iar moştenitorii au vîndut-o. Noul proprietar, un om înstărit, cu iniţiativă, foarte harnic, foarte priceput, a demolat casa şi a ridicat în locul ei două vile cu cîte două caturi şi garajele corespunzătoare. Proprietarul a muncit cot la cot cu muncitorii.

Conflictul a început o dată cu demolarea vechii case. Tînărul nostru, care stătea mai mult pe acasă pentru că renunţase la ingineria auto, a început prin a acuza mizeria şi praful produse, dar şi posibilele neplăceri ce-l aşteptau : „Cine ştie ce are de gînd ăsta să ridice, dar cu siguranţă îmi va lua toată lumina din curte". A început să-i reproşeze în mod direct diferite nimicuri. Cînd a fost instalat şantierul de lucru, a trebuit ca, temporar, intrarea să se facă pe ocolite, pe unde se intra cu maşina. Tînărul nu a acceptat cu uşurinţă acest disconfort temporar. După turnarea fundaţiei, a început să-l acuze pe vecin că şi-a extins construcţia cu o jumătate de metru în curtea lui. S-au certat cumplit, au adus noi specialişti care au remăsurat, dar totul era în regulă, noul proprietar nu abuzase cu nimic. Din acel moment, cei doi nu se mai salută, iar tînărul continuă să-l critice pe vecin pentru incompetenţă în domeniul construcţiilor. Se vede cum îl macină invidia, neputînd să accepte realizările extraordinare ale noului proprietar şi capacităţile sale în mai multe domenii. Atît de pornit este încît nu acceptă nici o altă opinie, riscînd să-şi atragă antipatia altor vecini. Şi acum este în conflict mai mult cu el însuşi, pentru insatisfacţiile vieţii lui private.

➢ *Jurnalul intim descoperit de colege.* Pe cînd eram studentă, cu şapte ani în urmă, în cămin, două dintre colegele mele de cameră au descoperit în vestiarul altei colege jurnalul acesteia, în care au găsit cîteva consideraţii şi la adresa lor, nu tocmai plăcute, după cum mi-au relatat. Nu au avut curajul să-i spună direct, dar din acea zi comportamentul lor a fost cu totul altul; tot timpul îi găseau pricină, o înţepau pe colega noastră, care cred că nici acum nu ştie motivul schimbării de atitudine a fetelor. Au trecut cam şapte ani de atunci, lucrurile s-au potolit, dar ştiu sigur că cele două colege ale noastre nu o iartă încă.

➢ *Starea de melancolie.* Cu cîteva zile în urmă am traversat o perioadă de melancolie. Ca atare, am rămas în camera de cămin şi timp de cîteva ore nu am avut cheful şi puterea să scot nici o vorbă. Colegele mă ştiau volubilă şi au interpretat tăcerea mea încăpăţînată ca pe o manifestare a vreunei supărări faţă de ele. Fiecare se simţea iezată şi vizată. După insistenţe fără succes de a mă face să vorbesc, s-au supărat cu adevărat.

➢ *După meci.* După ce au asistat la meciul de fotbal, galeriile celor două echipe şi-au adresat injurii una alteia.

➢ *Meciul de fotbal la şcoală.* La ora de educaţie fizică, băieţii şi fetele dintr-o clasă de gimnaziu au jucat fotbal. Echipa băieţilor a cîştigat. În fiecare pauză care a urmat, fetele s-au certat cu băieţii pentru că, după părerea lor, aceştia nu ar fi jucat corect, faultînd mai mult decît le-ar fi permis regulamentul.

➢ *Postul Paştelui.* Corina şi-a propus să ţină tot postul Paştelui, şi asta şi face. Tatăl ei n-a postit niciodată, deşi crede în Dumnezeu. De cîte ori are prilejul, o mustră uşor pe Corina, pe motiv că se poate îmbolnăvi şi că nu ea trebuie să postească, ci bătrînii şi păcătoşii. Pentru Corina. acest post înseamnă cu adevărat curăţirea trupului şi a sufletului, iar faptul că tatăl ei nu o înţelege o întristează, ba uneori chiar o înfurie. Îi trece, dar rămîne cu nemulţumirea că este nevoită să încerce astfel de sentimente negative în perioada postului.

➢ *Fraţii.* Unul, student, primeşte mai mulţi bani de la părinţi decît celălalt, elev.

➢ *Fratele lui A.M. a ieşit din închisoare* şi îl ameninţă pe acesta şi familia lui. Nu are nici un motiv evident, nu doreşte nimic de la el şi familia lui, dar îi urmăreşte şi le dă telefoane de ameninţare.

➢ De trei ani, *salariul* meu a rămas acelaşi, deşi sarcinile sînt mai multe şi mai complexe.

➢ *Dimineaţa*, părinţii mei se trezesc la 5.30 şi încep să vorbească cu glas tare. Eu, care dorm în camera alăturată, mă trezesc, deşi programul îmi permite să dorm pînă la ora 8.

➢ *Bani de la mamă.* Doi tineri s-au căsătorit de curînd, iar cu banii de la mamă şi-ar putea lua o garsonieră. Soţul vrea neapărat maşină.

➢ *Conflicte repetate între soţ şi soţie.* C.V. şi C.M., cu trei copii, ambii părinţi mari consumatori de alcool. După ce se cinstesc reciproc o bucată de vreme, soţul îşi aduce

aminte cît de leneşă, incultă etc. este soţia lui şi consideră că prin bătaie o vindecă de toate aceste defecte.

➢ *În tramvai.* O călătoare compostează biletul, dar vine controlorul, care apreciază că mai fusese compostat o dată. Femeia a încercat să-l convingă de contrariu, dar el a fost foarte ferm şi i-a cerut să plătească amenda. Călătoarea nu a acceptat amenda, dar a trebuit să cumpere bilete în valoare de 20.000 de lei.

➢ *Spectacolul de operă.* Trebuia să merg cu prietenul meu la un spectacol de operă. Afară era frig şi aş fi vrut să mă ia de acasă cu maşina, mai ales că mă îmbrăcasem cam subţire, cu o rochie de seară. El urma să vină de la serviciu şi ar fi vrut să ajungă acasă ca să se schimbe, însă aceasta ar fi însemnat să nu mai ajungă pe la mine. Ca totuşi să ajungem la spectacol, am convenit ca eu să merg două staţii cu autobuzul, iar el să se învoiască cu 15 minute mai devreme de la serviciu pentru a mă lua la timp din staţie. Deşi am ajuns la timp, nici unul nu era pe deplin mulţumit.

➢ *Cearta din piaţă.* Am asistat la o ceartă în piaţa din cartier. Un bărbat care ţinea de mînă un băieţel de 9 ani îi reproşa unei bătrîne că i-a înşelat copilul pe care-l trimisese la piaţă să cumpere lapte. Copilul a ajuns acasă şi fără sticlă, şi fără bani. Bărbatul era foarte furios, femeia se apăra vehement, cearta ameninţînd să degenereze grav.

Cineva dintre spectatori, o femeie în vîrstă, intervine şi le propune să facă o analiză a faptelor. Ambii au fost de acord, fiecare cu convingerea că examinarea faptelor îi va da lui dreptate. Din verificarea faptelor a reieşit că băiatul nu ajunsese la piaţă. El a recunoscut că pierduse banii în drum spre piaţă şi nu avusese curajul să mărturisească părinţilor acest lucru. Bărbatul şi-a cerut politicos scuze, urmînd ca acasă să aibă o discuţie cu băiatul său. Mai mult încă, întrucît avea şi o fetiţă de 3 luni, i-a propus ţărăncii să-i aducă la fiecare 3 zile lapte proaspăt acasă, angajîndu-se să-i plătească şi transportul.

➢ *Invulnerabilitatea muncitorului vinovat.* Dl Petrescu este directorul unei întreprinderi. Într-o zi, el îi cere dlui Gheorghiu, unul dintre cei mai competenţi specialişti din subordinea sa, să preia conducerea unei secţii care se afla în dificultate. După o săptămînă, noul şef se prezintă la director cu un raport privind o serie de acte de indisciplină ale unui muncitor din secţie, care se întîmpla să fie liderul informal al muncitorilor de acolo. Dat fiind faptul că noul şef solicita desfacerea contractului de muncă al muncitorului respectiv, atît angajaţii secţiei în cauză, cît şi sindicatul pe întreprindere au ameninţat cu mişcări de protest.

➢ *Şefa grăbită şi subalternul hipermeticulos.* Maria asistă periodic la certurile dintre şefă şi colegul ei de birou. Şefa este o persoană binevoitoare, cu capacităţi organizatorice desăvîrşite, dar nu stăpîneşte la cel mai înalt nivel informaţia ştiinţifică de specialitate în domeniul în care lucrează. Colegul Mariei este, în schimb, un tip capabil şi perfecţionist. Cei doi nu reuşesc să se armonizeze în privinţa proiectelor firmei, întrucît şefa nu are timp şi răbdare ca să-i asculte discursurile ştiinţifice bine elaborate. Ea îi cere esenţialul, el se simte frustrat, neapreciat pentru calitatea lucrării şi timpul investit în aceasta. Astfel, Maria are un coleg agitat, nemulţumit, care acuză dureri de cap şi stres, dar face ore suplimentare, şi o şefă ce consideră că o astfel de persoană (colegul Mariei) nu prea are ce căuta în firmă.

➢ Ceartă între *doi călători* cu bilet pe acelaşi loc.

➢ Schimb dur de cuvinte între un *pieton* care traversează neregulamentar şi şoferul unui taximetru.

➢ *Şcolară.* Conflict între învăţător şi elevii care nu şi-au făcut tema.

➢ *Colegele de cameră* nu au căzut de acord asupra modalităţilor de a-şi decora camera.

➢ *Mama* a făcut o curăţenie desăvîrşită dimineaţă. Fiul a mîncat de prînz şi nu a strîns masa. Mama s-a supărat.

➢ *Sora* a intrat în camera fratelui ei, dar, cînd a aprins lumina, s-a ars becul. Fratele a făcut un scandal îngrozitor.

➢ *Vînzătoarea* doreşte să închidă magazinul cu 5 minute mai devreme, dar un client tocmai a intrat şi vrea să-şi facă cumpărăturile.

➢ *Gemenii.* David şi Andrei sînt cei doi băieţi gemeni pe care îi avem (au un an şi două luni). David este un copil ascultător, liniştit şi plăpînd, în timp ce Andrei este o fire energică, în continuă mişcare, neastîmpărat, greu de temperat. Îi iubim la fel pe amîndoi şi ne dorim foarte mult să-i creştem şi să-i educăm cît mai bine. Pentru Andrei însă, nu am reuşit să găsim modalitatea cea mai bună de educaţie (deopotrivă plină de dragoste, dar şi de autoritate) şi aceasta nu pentru că am avea finalităţi educaţionale diferite/opuse, ci pentru că privim diferit vîrsta copilăriei şi, în plus, în ultima vreme sîntem prea puţin timp împreună (familia mea locuieşte în alt oraş).

În weekend-ul ce a trecut ne-am dat seama (eu şi soţul meu) că trebuie să luăm o decizie în privinţa modelării comportamentului lui Andrei, astfel încît să nu existe atitudini contrare din partea noastră în faţa „ieşirilor" lui Andrei.

➢ *Studiul percuţiei la baterie.* În vacanţa de iarnă, în imobilul în care locuiesc s-a iscat un conflict care a implicat toţi locatarii. Clădirea are şase etaje şi este locuită în proporţie de 80% de intelectuali. Conflictul a opus, pe de o parte, toţi locatarii blocului, pe de alta, o familie de asistenţi medicali, foarte respectaţi de vecini, dar căzuţi temporar în dizgraţia acestora. Motivul este zgomotul pe care fiul lor, un băiat de 18 ani, îl face cînd studiază percuţia. Toată familia l-ar vrea reuşit la Conservator, iar de Crăciun părinţii tocmai i-au făcut cadou o baterie, pentru ca băiatul să aibă la ce se pregăti mai temeinic. Evident, au făcut un efort financiar, dar care era necesar.

Şeful de scară a început să primească zilnic reclamaţii de la vecini, care erau bombardaţi de zgomotele puternice la cele mai nepotrivite ore.

Un vecin de la acelaşi etaj, profesor de ştiinţe sociale, care citise cartea Helenei Cornelius şi a Shoshanei Faire, ştiind că am urmat un curs de rezolvarea conflictelor, mi-a propus să ne implicăm în rezolvarea acestui conflict. Am făcut împreună o hartă a conflictului...

➢ Mă întorceam dintr-o călătorie împreună cu o colegă. Ea citea o carte de specialitate şi, la un moment dat, mă solicită să discutăm despre o *posibilă cercetare* pe care s-a gîndit că ar vrea să o realizeze. Am fost, bineînţeles, de acord. Mi-a expus părerile ei şi,

considerînd că doreşte să audă şi părerile mele, i le-am expus, la rîndul meu. Ascultîndu-mă, îmi spune că nu asta vrea ea să facă; nu era de acord cu ideile mele. Bun, m-am gîndit şi mi-am spus să o ascult în continuare, poate îmi vin alte idei, mai pe placul ei. Şi iarăşi i-am expus noile mele propuneri. Nici de data aceasta nu a fost de acord. Văzînd cum stau lucrurile, am hotarît pur şi simplu să o ascult, poate de asta avea nevoie. Şi am ascultat-o. Dar, la un moment dat, îmi cere iar părerea. Şi-i răspund că nu are rost să-i spun părerea mea pentru că, oricum, ea nu renunţă la vechile ei idei şi îmi critică opiniile, cum că nu asta vrea să facă. Dar acest lucru i l-am spus pe un ton amabil. Ea s-a enervat şi a replicat că nu vreau să o ajut, că nu mă interesează ce vrea ea să facă, că nu-i dau atenţie. La rîndul meu, am întrebat-o ce ar vrea ea să fac din moment ce nu e de acord cu nimic din ce-i spun eu şi, în plus, i-am precizat că ea e cea care m-a solicitat.

➢ Aseară era la TV un film pe care îl aşteptam de săptămîna trecută, fiind partea a doua, iar prima parte mi se păruse foarte interesantă. Am ajuns la timp acasă şi i-am spus mamei că, dacă nu are nevoie să o ajut la bucătărie, aş dori să mă uit la film. Nu avea treaba cu mine şi atunci m-am instalat la televizor. Trecuse cam jumătate de oră, filmul îmi plăcea foarte mult. Venind sora mea acasă, iese afară cu mama să discute. Nimic rău pînă aici. La un moment dat, mă strigă sora şi mă roagă să întorc eu cartofii pentru ca ea să mai discute cu mama. Atunci eu m-am enervat şi mi-a venit să o întreb dacă nu ar putea sta de vorbă şi în bucătărie sau să ia o pauză de 5 minute, cît ar fi durat întorsul cartofilor.

➢ Auzisem de la un coleg cum că un alt *coleg urma să se însoare* cît de curînd. De obicei, cînd i se întîmplă ceva plăcut cuiva cunoscut, mă bucur. Şi de data aceasta m-am bucurat, un pic - mi-era doar coleg şi nimic mai mult. Ajungînd la şcoală cîteva zile mai tîrziu, îl întreb pe cel care urma să se însoare dacă e pe cale să facă asta. El mai era cu un prieten foarte bun de-al lui (şi coleg de-al nostru, totodată); şi încep amîndoi să rîdă de întrebarea mea. Că nu e aşa, că de unde am auzit etc. etc. M-am gîndit că poate era doar un zvon şi mi-am propus să las baltă subiectul. Peste două săptămîni ne întîlnim din nou la şcoală. Colegul meu purta verigheta şi tocmai spunea la toată lumea că s-a însurat. Desigur, mi s-a părut întîmplarea din trecut de atît prost-gust, încît am vrut să-i spun şi eu cîteva, ca să se simtă. Şi i-am spus. El a părut că a reţinut replica mea, dar a întors-o într-o glumă. Care nici nu-şi avea rostul, de altfel. Nu ştiu în ce măsură crede el că între noi este acum un conflict, dar eu, cel puţin, îl consider un om care nu mai merită atenţia mea.

➢ Am un prieten care consideră că un *copil* nu ar trebui deloc bătut de părinte. Părerea mea este că, uneori, bătaia e bine venită, atît timp cît este dată cu măsură şi e justificată. El a fost bătut cînd era mic şi din cauza asta gîndeşte diferit. Eu i-am spus din ce cauză consider eu că unii copii mai trebuie şi „atinşi" din cînd în cînd. Îmi spune că nu înţeleg, că nu e aşa, că se poate tot timpul rezolva şi pe altă cale şi, în final, îmi spune că nu se poate discuta cu mine. Şi, întotdeauna cînd aveam idei diferite de ale lui (idei la care el să ţină, nu orice banalitate), îmi reproşa că nu se poate discuta cu mine.

➢ S-a întîmplat să asist la o *discuţie dintre mama şi sora mea.* Mama mea împrumutase cuiva bani şi persoana respectivă a rugat-o să o mai păsuiască cîteva zile. Sora mea a început să o critice, să se răstească la ea, că de ce o mai aşteaptă, de ce îi mai împrumută, că e aşa şi pe dincolo etc. etc. Întrucît eu nu sînt deloc de acord cu felul în

care, uneori, sora o tratează pe mama mea, îi spun surorii să o lase mai moale, să nu o mai critice aşa. Iar replica ei a fost că de ce mă bag. I-am spus că mă bag pentru că este şi mama mea şi nu-mi place cum îi vorbeşte.

➢ *Pesimista.* Aşadar, colega mea Z.Z. nu numai că nu prea rîde, dar are toate motivele din lume să fie mereu indignată: că lui X i s-a făcut o favoare, că Y a obţinut împrumutul solicitat la C.A.R., că madam cutare, după ce că se îmbracă fistichiu, are şi grija altora... vai, dar ce frig e afară... la mîţă o să-i dea un şut...

Ce se face ea că nu mai are bani şi ce ai dracului s-au făcut toţi – că nimeni nu-i împrumută... Soţul a întrebat-o de ce, mă rog, trebuie să meargă la coafor şi nu cumva are pe altcineva, că doar ştie el că aşa sînt toate... Educatoarea băiatului a cerut taxa pentru limba franceză – dar ce crede ea, că e cineva plin de bani?

Cumnata ei bea şi casa e vraişte, fratele ei bea şi are pe una, tatăl ei bea şi nu vrea să facă baie, copiii fratelui ei sînt ca vai de capul lor şi ficatul cumnatei e îmbibat de băutură...

Chiar ieri a fost la o înmormîntare, iar soţul decedatei (a făcut cancer din cauza infidelităţii soţului) a venit la cimitir cu concubina şi n-a vărsat o lacrimă, neruşinatul, pentru că e şi prost.

Toţi sînt proşti... „De ce spui aşa de Ionescu? Este un om cult", ai putea-o întreba. „Dacă-i prost!", ar putea fi răspunsul.

➢ *Rîs fără noimă.* În liceu aveam un coleg care rîdea în hohote la orice glumă, nu se putea opri. Se mai întîmpla să vorbească cu vreun coleg şi să izbucnească într-un rîs strident, care ne zgîria parcă toate simţurile. De multe ori clasa era penalizată din cauza lui, dar adevărul este că el purta cea mai mare parte a „poverii" pedepselor date de diriginte, iar noi ajunseserăm să-l tratăm foarte prost şi, de cîte ori puteam, ne descotoroseam de el.

➢ *Discutarea constantă a problemelor personale.* Cleuţa, colega mea de bancă şi prietenă în acelaşi timp, povestea la toată clasa problemele ei personale, ori de cîte ori avea prilejul. Povestea cu lux de amănunte o ceartă cu mama ei, de exemplu. Unii o priveau ca pe o „mahalagioaică", alţii o compătimeau pentru prostia ei. La început părea interesant să descoperi viaţa cuiva atît de uşor, dar mai apoi a fost părăsită, ocolită de toţi colegii. Cînd se apropia de grupul nostru de fete, auzeai şoapte: „Vine Cleuţa. Căraţi-vă! Iar începe cu poveştile ei".

➢ *Discuţii permanente despre bani.* Un alt coleg, fiu de afacerist, vorbea mereu despre ce îşi cumpăra, cîţi bani a „băgat" la jocuri, cîţi bani arunca aşa, în vînt. Pentru el, orice conversaţie era despre cîţi bani are, ce face cu ei, cîţi fură de la taică-său etc. A păţit ca şi Cleuţa, numai că el tot a mai rămas cu ceva colegi pe lîngă sine, care se prefăceau interesaţi de ceea ce le spunea doar pentru a putea bea o bere sau un suc pe cheltuiala lui. Restul clasei îl socotea arogant şi plin de sine. Eu, una, nu-l puteam suferi deloc, îmi era antipatic.

➢ *Locvacitate necenzurată.* De obicei, e foarte direct, nu foloseşte nici un eufemism pentru a exprima ceea ce gîndeşte despre ceilalţi sau chiar despre sine. Oamenii îl acuză că vorbeşte prea mult şi că este de o „sinceritate vulgară", deşi n-a folosit niciodată un limbaj deocheat. Cu timpul, a ajuns să creadă că celorlalţi nu le place adevărul frust şi

a devenit ironic, supărător de ironic. Asta nu le place celor din jur, dar nici lui. Uneori se crede neadaptat sau, cel puţin, „altfel". Masca pe care a adoptat-o are însă multe fisuri şi conduita verbală agresivă iese la iveală destul de des. Reacţiile celor din jur îl determină imediat să se ascundă în spatele măştii ironice.

➢ *Studentul protejat de profesori.* Studenţii din grupa noastră participă relativ constant la toate cursurile şi seminariile. La sesiune notele sînt, cum este şi firesc, mai bune sau mai proaste. Unii colegi însă, care au mai absolvit o facultate, uneori cu profil apropiat, sînt angajaţi şi nu se prezintă la cursuri. Revolta noastră a izbucnit cînd am aflat că unul dintre aceşti colegi are note maxime, deşi nu s-a prezentat nici măcar la examene. Persoana respectivă simte ostilitatea noastră şi de aceea ne evită.

➢ *Infidelitatea iubitului şi trădarea prietenei.* Într-una dintre zile m-a vizitat Oana, prietenă din liceu. Era de nerecunoscut: slabă, cu cearcăne şi deprimată. Povestea ei m-a incitat să-mi încerc abilităţile de mediator în rezolvarea problemelor. Ea, aflînd că tocmai am terminat un curs de rezolvarea conflictelor, s-a arătat foarte curioasă şi încîntată.

Ca studentă locuind în cămin, Oana era colegă de cameră cu Simona. Ambele aveau cîte un prieten, astfel încît formau un grup de două cupluri, care petreceau mult timp împreună. După o scurtă vacanţă, prietenul Oanei devine prietenul intim al Simonei. Ei se întîlnesc nestingheriţi în camera celor două foste prietene, în prezenţa Oanei.

Preocuparea Oanei încetase să mai fie despărţirea ei de Sorin, pe care ajunsese să-l dispreţuiască. Singura ei problemă rămăsese durerea şi umilinţa de a-l vedea zilnic cu Simona, în camera sa. Se simţea neputincioasă şi trata chestiunea prin defensivă, retrăgîndu-se în sine. „Metodele mele obişnuite de a trata oamenii nu merg în cazul Simonei", se lamenta ea. I-am cerut amănunte despre Simona şi am aflat că este „inabordabilă".

Rezolvare. S-a întîmplat ca Simona să aibă nevoie de ajutor ca să aducă în cameră un pachet de la autogară. M-am oferit să o însoţesc şi, la întoarcere, am condus-o pînă în cameră. Pusesem la cale, împreună cu Oana, un plan de bătaie; cînd am intrat noi, ea a început să-mi relateze povestea din punctul ei de vedere. Provocată, Simona a ripostat. Atunci am intervenit eu: „Nu credeţi că v-aţi putea rezolva problema asta o dată pentru totdeauna? Este prea mult stres de ambele părţi. Eu n-aş suporta ca situaţia asta să mă afecteze şi cred că aş putea să vă ajut. Aţi fost totuşi prietene şi poate veţi rămîne prietene. Nu cred că este cazul să-l împărţiţi pe Sorin. V-aş propune ceva interesant – să realizăm împreună o hartă a conflictului vostru, nu sînteţi măcar curioase? Mi-aş dori să vă pot fi de folos. Sînteţi de acord să parcurgem împreună cîteva etape pentru a rezolva problema?".

Surprinsă de această propunere, Simona a acceptat şi ea. Astfel, eu puneam întrebările şi ele răspundeau, foarte interesate să-şi rezolve problema. Totul era ca şi cîştigat, pentru că părţile se implicau, cooperau. „Prin urmare, să încercăm calm să realizăm care este problema ta, Simona, şi apoi care este a Oanei şi s-o identificăm pe cea comună voua." Concluzia a fost că problema comună este tensiunea: tensiune de partea Oanei, silită să-şi retrăiască povestea de dragoste ratată, văzînd-o pe cea mai bună prietenă a ei în braţele fostului iubit, care o trata acum cu un dispreţ nejustificat; tensiune şi de partea Simonei, geloasă pe fosta iubită a lui Sorin.

La capitolul nevoi si temeri, totul a mers mai uşor. Le-am ascultat pe rînd şi metoda „ascultării active" a avut un succes teribil. Nevoia Oanei era aceea de linişte sufletească. Temerile Oanei: pierderea controlului asupra situaţiei şi ratarea sesiunii de iarnă. Nevoia Simonei era aceea de a-şi trăi liniştită povestea de dragoste cu Sorin, pentru că „îmi place şi avem multe în comun, dar..." şi se opri. Apoi continuă: „Nu aş dori să-i provoc suferinţă Oanei, nu sînt rea, dar nu am de ales". Am intervenit, cu parafrazări. Le-am spus că vreau să înţeleg mai bine care le sînt nevoile şi temerile, pentru ca împreună să găsim soluţia. Am subliniat: să găsim soluţia. Am observat că, în timp ce reciteam nevoile şi temerile, cele două fete nu se mai priveau cu ură, ca două rivale, ci zîmbind. Situaţia se calmase.

În final, după ce fac apel la empatie, îi propun Simonei o soluţie care i-ar putea aduce o dublă satisfacţie: păstrarea celor doi prieteni (Sorin şi Oana) fără a-şi periclita relaţia cu Sorin şi a-şi întreţine gelozia pe legăturile din trecut ale lui Sorin: să se separe în camere diferite. Simona a stat puţin pe gînduri şi apoi a spus că-şi va căuta ea o altă cameră, chiar dacă va fi mai puţin confortabilă, pentru că pentru ea prietenia cu Oana a fost importantă, iar la confort se poate renunţa, dar la vechii prieteni, nu.

➢ Cînd am cumpărat apartamentul în care locuiesc, foştii proprietari urmau să achite nota telefonică pe luna precedentă şi cheltuielile de întreţinere către asociaţia de locatari, la afişarea listei. Dar timpul a trecut şi...

Răspunsuri la conflict:

- *Bine, dacă nu vor să-mi dea banii, n-am să bat toată ziua la uşa lor. Mai bine renunţ decît să-mi pierd atîta timp şi să-mi fac atîţia nervi. Există o lege a compensaţiei pe lumea asta, pentru că tocmai am luat un loz în plic şi am cîştigat de două ori mai mult decît mă vor costa notele lor de plată.*
- *Adevărul este că îmi puteau cere un preţ mai mare pe apartament; uite, mi-au lăsat şi oglinda din hol, nu le mai cer nimic. Ba mi-am cumpărat şi o scurtă de blană, să vadă că n-am ajuns la banii lor.*
- *Îi dau în judecată!*

➢ Mama şi fiul adolescent se ceartă în legătură cu modelul şi preţul hainei ce urmează a fi cumpărată pentru băiat.

➢ Un profesor are norma prea mare. Directorul îl determină să accepte.

➢ Doi elevi de clasa a XI-a au relaţii sexuale. Scandal în şcoală, tensiune între ei. Fata îşi părăseşte prietenul, abandonează şcoala şi se mărită cu altul.

➢ Refuzul soţiei de a accepta relaţiile intime prea frecvente. Soţul recurge la diferite represalii.

➢ Un adolescent îşi alungă mama pe motiv că este alcoolică şi de moravuri proaste.

➢ Profesorul împotriva clasei de elevi, nedreptăţită de ei sistematic şi cu obstinaţie în notare.

➢ Directorul faţă de unii profesori, care întîrzie sistematic la intrarea la lecţii.

➢ Vecinul îşi orientează apa de ploaie spre grădina mea, din care cauză nici o cultură nu rezistă.

➢ Secretara întîrzie şi absentează de la şcoală.

➢ Directorul se opune colectivului de cadre didactice în chestiunea deschiderii unei clase private în şcoală, care este de stat.

➢ Două colege, profesoare: una a reţinut materialul metodic peste termenul-limită, zădărnicindu-i celeilalte pregătirea pentru şedinţă.

➢ Soţul/soţia directorului de şcoală este nemulţumit(ă) de faptul că acesta petrece prea puţin timp acasă (vine întotdeauna tîrziu de la şcoală).

➢ O dirigintă nu s-a prezentat cu clasa la o activitate extraşcolară.

➢ Profesorul de fizică şi cei şapte elevi care au compus o poezie insultătoare la adresa acestuia şi au difuzat-o pe la colegi în timpul orei, cu ajutorul avioanelor de hîrtie.

➢ Profesoara a pedepsit cu nota 2 un act de neglijenţă (elevul era de serviciu şi nu ştersese tabla pentru oră).

➢ Directorul îi interzice unui profesor stagiar să intre la oră, întrucît acesta nu are planul de lecţie, care este obligatoriu.

➢ Elevii au dat foc la catalog şi au fost eliminaţi din şcoală.

Bibliografie

Abric, Jean-Claude, 2002, *Psihologia comunicării*, Editura Polirom, Iaşi.

Bateson, Gregory, 1997, „Comunicarea", în *Comunicarea în cîmpul social. Texte alese*, Iaşi.

Bem, D., 1972, „Self-Perception Theory", în L. Berkowitz (coord.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 6, Academic Press, New York.

Berkowitz, Leonard, 1993, *Aggression: Its Causes, Consequences, and Control*, McGraw-Hill, New York.

Biberi, I., 1964, *Arta de a scrie şi a vorbi în public*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti.

Birkenbihl, Vera F., 1998, *Antrenamentul comunicării sau arta de a ne înţelege*, Editura Gemma Pres, Bucureşti.

Blake, R.R. şi Mouton, J.S., 1964, *The Managerial Grid*, Gulf Publishing Company, Houston, Tex.

Boncu, Ştefan, 1998, „Devianţă tolerată şi conflict normativ", pp. 60-83, în A. Stoica-Constantin şi A. Neculau (coord.), *Psihosociologia rezolvării conflictului*, Editura Polirom, Iaşi.

Boncu, Ştefan, 1999, *Psihologie şi societate*, Editura Erota, Iaşi.

Boncu, Ştefan, 2002, *Psihologia influenţei sociale*, Editura Polirom, Iaşi.

Brehm, J.W., 1966, *A Theory of Psychological Reactance*, Academic Press, New York.

Brinkman, R. şi Kirschner, R., 1994, *Dealing with People You Can't Stand*, McGraw-Hill Inc., New York.

Briscan, Claudia, 2003, *Conflictul interior şi terapia lui la „normali"*, manuscris, Facultatea de Psihologie şi Ştiinţele ale Educaţiei, Universitatea „Al.I. Cuza", Iaşi.

Burton, John, 1988, *Conflict Resolution as a Political System*, George Mason University, Fairfax.

Burton, J. şi Dukes, F., 1990, *Conflict. Resolution and Prevention*, St. Martin's Press, New York.

Chapman, Elwood, 1987, *Your Attitude is Showing. A Primer of Human Relations*, Science Research Associates, Inc., Chicago

Chazel, François, 1992, „Le pouvoir", pp. 220-256, în Raymond Boudon (coord.), *Traité de sociologie*, PUF, Paris.

Chelcea, S., 1988, *Lungul drum spre tine însuţi*, Editura Militară, Bucureşti.

Chelcea, S., 1994, *Personalitate şi societate în tranziţie*, Societatea Ştiinţă şi Tehnică, Bucureşti.

Chelcea, S., 1998, *Un secol de psihosociologie*, Editura I.N.I., Bucureşti.

Cialdini, Robert B., 1993, *Influence. Science and Practice*, ediţia a III-a, Harper Collins College Publishers, New York.

Cialdini, R.B., Cacioppo, J.T., Bassett, R. şi Miller, J.A., 1978, „Low-ball Procedure for Producing Compliance: Commitment then Cost", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 36, pp. 463-476.

Clémence, A., 1996, „Teoriile disonanţei cognitive", pp. 95-109, în A. Neculau (coord), *Psihologie socială. Aspecte contemporane*, Editura Polirom, Iaşi.

Cojocaru, V., 2004, *Tehnici de mediere a conflictelor interpersonale în cadrul echipelor mici şi medii*, manuscris, ianuarie, 2004, master „Analiză şi intervenţie în grupuri şi organizaţii", Iaşi.

Constantin, T., 2004, „Sinele şi memoria autobiografică", *Revista de Psihologie Socială*, nr. 12, Editura Polirom, Iaşi.

Cornelius, Helena şi Faire, Shoshana, 1996, *Ştiinţa rezolvării conflictelor*, Editura Ştiinţă şi Tehnică S.A., Bucureşti.

Cornelius, Helena, Faire, Shoshana şi Hall, Sonya, 1993, *Conflict Resolution Trainer's Manual*. C.R.N., Sidney.
Coser, L.A., 1967, *Continuities in the Study of Social Conflict*, Free Press, New York.
Crawford, Donna şi Bodine, Richard, 1996, *Conflict Resolution Education. A Guide to Implementing Programs in Schools, Youth-Serving Organizations, and Community and Juvenile Justice Settings*, Program Report, SUA.
Crum, Thomas, 1987, *The Magic of Conflict*, Simon and Schuster Inc., New York.
Curalnik, David B. (coord.), 1986, *Webster's New World Dictionary of the American Language*, Second College Edition, Prentice Hall Press, New York.
Dafinoiu, I., 1996, „Mecanisme şi strategii ale persuasiunii", pp. 297-306, în A. Neculau (coord.), *Psihologie socială. Aspecte contemporane*, Editura Polirom, Iaşi.
Dafinoiu, I., 2000, *Elemente de psihoterapie integrativă*, Editura Polirom, Iaşi.
Deutsch, Morton, 1998a, „Şaizeci de ani de studiu sociopsihologic al conflictului", în Ana Stoica-Constantin şi A. Neculau (coord.), *Psihosociologia rezolvării conflictului*, Editura Polirom, Iaşi.
Deutsch, Morton, 1998b, „Soluţionarea conflictelor constructive. Principii, instruire şi cercetare", pp. 165-186, în Ana Stoica-Constantin şi A. Neculau (coord.), *Psihosociologia rezolvării conflictului*, Editura Polirom, Iaşi.
Deutsch, Morton, 1998c, „Educaţia pentru o lume paşnică", pp. 225-241, în Ana Stoica-Constantin şi A. Neculau (coord.), *Psihosociologia rezolvării conflictului*, Editura Polirom, Iaşi.
Doise, W., Deschamps, J.-C. şi Mugny, G., 1996, *Psihologie socială experimentală*, partea a IV-a, capitolul 14, Editura Poliorm, Iaşi, pp. 205-221.
Donohue, W.A. şi Kolt, R., 1992, *Managing Interpersonal Conflict*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
Doron, R. şi Parot, F. (coord.), 1999, *Dicţionar de psihologie*, Editura Humanitas, Bucureşti.
Dryden, Windy, 2000, *Cum poate fi depăşită starea de supărare*, Editura Polimark, Bucureşti.
Duck, S.W. (coord.), 1994, *Dynamics of Relationships*, vol. 4: „Understanding Relationships", Sage, Thousand Oaks, CA.
Duck, Steve, 1998, *Human Relationships*, ediţia a III-a, Sage Publications, Londra.
Dupont, Christophe, 1990, *La négociation. Conduite, théorie, applications*, Éditions Dalloz, Paris.
Dworetzky, J.P., 1988, *Psychology*, ediţia a III-a, West Publishing Company, St. Paul, New York, Los Angeles, San Francisco.
Edighoffer, Jean-René şi Martory, Bernard (coord.), 1994, *Négocier avec succès*, Éditions Nathan, Paris.
Eibl-Eibesfeldt, I., 1975, *Ethology: The Biology of Behavior*, ediţia a II-a, Holt, Rinehart & Winston, New York.
Fast, Julius, 1993, *Le langage du corps*, Les Éditions de L'Homme.
Ferréol, G. şi Neculau, A., 2003, *Violenţa. Aspecte psihosociale*, Editura Polirom, Iaşi.
Festinger, L., 1957, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, Stanford.
Ficeac, Bogdan, 1996, *Tehnici de manipulare*, Editura Nemira, Bucureşti.
Fischer, R., Ury, W. şi Patton, B., 1995, *Succesul în negocieri*, Editura Dacia, Cluj-Napoca.
Freedman, J.L. şi Fraser, S.C., 1966, „Compliance without Pressure: The Foot-in-the-Door Technique", *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, pp. 195-202.
French, J.P., Jr. şi Raven, B., 1996, „Bazele puterii sociale", în *Influenţa socială. Texte alese*, Programul Tempus, Imprimeria Universităţii „Al.I. Cuza", Iaşi.
Freud, S., 1980, *Introducere în psihanaliză*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.
Giblin, Les, 2000, *Arta dezvoltării relaţiilor interumane*, Editura Curtea Veche, Bucureşti.
Grant, Wendy, 1998, *Rezolvarea conflictelor*, Editura Teora, Bucureşti.
Gray, John, 1998, *Bărbaţii sînt de pe Marte, femeile sînt de pe Venus*, Editura Vremea, Bucureşti.
Gulf, B.N., Blake, R.R şi Mouton, J.S., 1970, „The Fifth Achievement", *Journal of Applied Behavioral Science*, nr. 6.
Hall, N., 1966, *The Hidden Dimension*, Anchor, Doubleday, NY.

Hansen McManus, Martha şi Balbi, Lonny, 2001, *Medierea conflictelor comunitare. Negociere - Nivel I; Negociere - Nivel II*, Centrul de Mediere şi Securitate Comunitară, Iaşi.
Hauck, P., 1997, *Fii calm! Cum să facem faţă frustrărilor şi stărilor de furie*, Editura Polimark, Bucureşti.
Hayes, Nicky şi Orrell, Sue, 1997, *Introducere în psihologie*, Editura All, Bucureşti.
Horney, Karen, 1998, *Conflictele noastre interioare*, Editura IRI, Bucureşti.
Iacob, Luminiţa-Mihaela, 1997, „Comunicarea - «forţa gravitaţională» a cîmpului social", în *Comunicarea în cîmpul social. Texte alese*, Iaşi.
Iucu, R., 1999, *Managementul clasei de elevi: Gestionarea situaţiilor de criză în clasa de elevi*, Editura Fundaţia culturală „Dimitrie Cantemir", Bucureşti.
Keeley, M. şi Hart, A., 1994, „Nonverbal Behavior in Dyadic Interactions", pp. 135-162, în S.W. Duck (coord.), *Dynamics of Relationships*, vol. 4: „Understanding Relationships", Sage, Thousand Oaks, CA.
Kressel, K. şi Pruitt, D., 1989, *Mediation Research*, Jossey-Bass, San Francisco.
Lee, Blaine, 2001, *Principiile puterii*, Editura Alpha, Bucureşti.
Lelord, F. şi André, C., 1999, *Cum să te iubeşti pe tine pentru a te înţelege mai bine cu ceilalţi*, Editura Trei, Bucureşti.
Lelord, F. şi André, C., 2003a, *Cum să ne exprimăm emoţiile şi sentimentele*, Editura Trei, Bucureşti.
Lelord, F. şi André, C., 2003b, *Cum să ne purtăm cu personalităţile dificile*, Editura Trei, Bucureşti.
Leonhard, K., 1972, *Personalităţi accentuate în viaţă şi în literatură*, Editura Enciclopedică Română, Bucureşti.
Maliţa, Mircea, 1972, *Teoria şi practica negocierilor*, Editura Politică, Bucureşti.
Martinot, D., 1995, *Le soi et les approches psychosociales*, Presses Universitaire de Grenoble, Grenoble.
Mattock, John şi Ehrenborg, Jons, 1996, *How to Be a Better Negotiator*, Kogan Page, UK.
Mayer, Bernard, 2000, *The Dynamics of Conflict Resolution. A Practitioner's Guide*, Jossey Bass, A Wiley Company, San Francisco.
Mărgineanu, N., 1973, *Condiţia umană*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.
McCord, R. ş.a., 1997, *Arta de a negocia*, Editura Rentrop & Straton, Bucureşti.
Mey, J., 1993, *Pragmatics*, Blackwell, Oxford-Cambridge SUA.
Moscovici, S. (coord.), 1998, *Psihologia socială a relaţiilor cu celălalt*, Editura Polirom, Iaşi.
Mucchielli, Alex, 1999, *Communicatios et réseau de communication pour accroître l'efficacité dans l'entreprise*, ediţia a X-a, Les Éditions ESF, Paris.
Mucchielli, Alex, 2002, *Arta de a influenţa*, Editura Polirom, Iaşi.
Neculau, A. (coord.), 1996, *Psihologie socială. Aspecte contemporane*, Editura Polirom, Iaşi.
Neculau, A., 1998, „Conflictul socio-cognitiv", în Ana Stoica-Constantin şi A. Neculau (coord.), *Psihosociologia rezolvării conflictului*, Editura Polirom, Iaşi.
O'Connor, K.M., De Drieu, C.K.W., Schroth, H.A., Barry, B., Lituchy, T.R. şi Bazerman, M.H., 2002, „What We Want to Do Versus What We Think We Should Do: An Empirical Investigation of Intrapersonal Conflict", *Negotiation, Organizations and Markets Research Papers*, Harvard NOM Research Paper No. 02-18, mai.
Pease, A., 1993, *Limbajul vorbirii. Cum pot fi citite gîndurile altora din gesturile lor*, Editura Polimark, Bucureşti.
Pease, Allan şi Garner, Alan, 1994, *Limbajul vorbirii*, Editura Polimark, Bucureşti.
Peretti, A., Lengrand, J.-A. şi Boniface, J., 2001, *Tehnici de comunicare*, Editura Polirom, Iaşi.
Pérez, J.A. şi Boncu, Şt., 1996, „Clasic şi modern în cercetările asupra influenţei sociale", în *Influenţa socială. Texte alese*, Programul Tempus, Imprimeria Universităţii „Al.I. Cuza", Iaşi.
Piéron, H., 1951, *Vocabulaire de la Psychologie*, P.U.F., Paris.
Popescu-Neveanu, P., 1978, *Dicţionar de psihologie*, Editura Albatros, Bucureşti.
Prutianu, Şt., 1998, *Comunicare şi negociere în afaceri*, Editura Polirom, Iaşi.
Prutianu, Şt., 2000, *Manual de comunicare şi negociere în afaceri*, Editura Polirom, Iaşi.
Quilliam, Susan, 2001, *Tainele limbajului trupului*, Editura Polimark, Bucureşti.

Ranschburg, Jenö, 1979, *Frică, supărare, agresivitate*, EDP, Bucureşti.
Ribot, Théodule, 1884, *Les maladies de la personnalité*, Felix Alcan, Paris.
Rocheblave-Spenlé, Anne-Marie, 1970, *Psychologie du conflit*, Editions Universitaires, Paris.
Roskies, Ethel, 1987, *Stress Management and the Healthy Type A*, The Guilford Press, New York.
Shaw, Linda, 2001, *Medierea conflictelor comunitare. Mediere - Nivel I; Mediere - Nivel II* (suport de curs), Centrul de Mediere şi Securitate Comunitară, Iaşi.
Sillamy, N., 1996, *Dicţionar de psihologie*, Editura Univers Enciclopedic, Bucureşti.
Stoica-Constantin, Ana şi Neculau, Adrian (coord.), 1998, *Psihosociologia rezolvării conflictului*, Editura Polirom, Iaşi.
Şoitu, L. şi Havârneanu, C. (coord.), 2001, *Agresivitatea în şcoală*, Editura Polirom, Iaşi.
Tillet, Gregory, 1991, *Resolving Conflict*, Sydney University Press, Sydney.
Ury, William, 1994, *Dincolo de refuz. Ghid al negocierilor cu parteneri dificili*, Editura de Vest, Timişoara.
Ury, W., Brett, J. şi Goldberg, S., 1988, *Getting Dispute Resolved*, Jossey-Bass, San Francisco.
Van de Vliert, Evert, 1997, *Complex Interpersonal Conflict Behaviour: Theoretical Frontiers*, Psychology Press Ltd., Howe, NL.
Watzlawick, Paul ş.a., 1997, „Pentru o axiomatică a comunicării", în *Comunicarea în cîmpul social. Texte alese*, Iaşi.
Weber, M., 1971 (1922), *Économie et société*, vol. 1, Plon, Paris.
Wilmot, William şi Hocker, Joyce, 1998, *Interpersonal Conflict*, ediţia a V-a, McGraw-Hill, Boston, Massachusetts.
Wrong, D., 1980, *Power: Its Form, Bases and Uses*, Harper and Row, New York.
*** 1978, *Mic dicţionar enciclopedic*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti.
*** 1998, *Conflictele şi comunicarea* (manual pentru uz şcolar, tradus cu sprijinul Fundaţiei pentru o Societate Deschisă), Editura Arc, Bucureşti.
*** 1999, *Rezolvarea conflictelor şi negocierea*, Casa de Editură Rentrop & Straton, Bucureşti.
*** 1999, *Dicţionar enciclopedic ilustrat*, Editura Cartier, Chişinău.
*** 2003, *Webster's New World College Dictionary on Power CD*.
*** 2003, *Microsoft Encarta Reference Library 2003*.

COLLEGIUM. Psihologie

au apărut:

Adrian Neculau (coord.) - *Psihologie socială. Aspecte contemporane*
Andrei Cosmovici - *Psihologie generală*
W. Doise, J.-C. Deschamps, G. Mugny - *Psihologie socială experimentală*
Adrian Neculau, Gilles Ferréol (coord.) - *Minoritari, marginali, excluşi*
Constantin Cucoş - *Minciună, contrafacere, simulare. O abordare psihopedagogică*
Mielu Zlate (coord.) - *Psihologia vieţii cotidiene*
R.Y. Bourhis, J.-P. Leyens (coord.) - *Stereotipuri, discriminare şi relaţii intergrupuri*
Serge Moscovici - *Psihologia socială sau maşina de fabricat zei*
Adrian Neculau (coord.) - *Cîmpul universitar şi actorii săi*
Adrian Neculau (coord.) - *Psihologia cîmpului social. Reprezentările sociale*
J. Barus-Michel, F. Giust-Desprairies, Luc Ridel - *Crize. Abordare psihosocială clinică*
Andrei Cosmovici, Luminiţa Iacob (coord.) - *Psihologie şcolară*
Şerban Ionescu - *Paisprezece abordări în psihopatologie*
Serge Moscovici (coord.) - *Psihologia socială a relaţiilor cu celălalt*
Willem Doise, Gabriel Mugny - *Psihologie socială şi dezvoltare cognitivă*
Ana Stoica-Constantin, Adrian Neculau (coord.) - *Psihosociologia rezolvării conflictului*
André Sirota - *Conduite perverse în grup*
Adrian Neculau, G. Ferréol (coord.) - *Psihosociologia schimbării*
Mircea Miclea - *Psihologie cognitivă. Modele teoretico-experimentale*
Mielu Zlate - *Psihologia mecanismelor cognitive*
Gilles Ferréol (coord.) - *Identitatea, cetăţenia şi legăturile sociale*
Mielu Zlate - *Introducere în psihologie*
Ion Dafinoiu - *Elemente de psihoterapie integrativă*
Eva Drozda-Senkowska - *Psihologia socială experimentală*
Cornel Havârneanu - *Cunoaşterea psihologică a persoanei. Posibilităţi de utilizare a computerului în psihologia aplicată*
Steve Duck - *Psihologia relaţiilor interumane. Teorie, concepte şi noţiuni fundamentale*
Valentin Clocotici, Aurel Stan - *Statistică aplicată în psihologie*
Gilles Ferréol (coord.) - *Adolescenţii şi toxicomania*
Adrian Neculau (coord.) - *Analiza şi intervenţia în grupuri şi organizaţii*
Pierre De Visscher, Adrian Neculau (coord.) - *Dinamica grupurilor. Texte de bază*
Mihaela Roco - *Creativitate şi inteligenţă emoţională*
Jean Delacour - *Introducere în neuroştiinţele cognitive*
Ion Dafinoiu - *Personalitatea. Metode de abordare clinică: observaţia şi interviul*
Septimiu Chelcea - *Un secol de cercetări în psihosociologie*
Aurel Stan - *Testul psihologic. Evoluţie, construcţie, aplicaţii*
Dan Goglează - *Psihoterapia ca relaţie a schimbării individuale. Strategii, cazuri, soluţii, comentarii*
Alex Mucchielli - *Arta de a influenţa*
Michel-Louis Rouquette - *Despre cunoaşterea maselor. Eseu de psihologie politică*
Vincent Yzerbyt, Georges Schadron - *Cunoaşterea şi judecarea celuilalt*,

Mihai Kramar - *Psihologia stilurilor de gîndire şi acţiune umană*
Jean-Claude Abric - *Psihologia comunicării. Teorii şi metode*
Şerban Ionescu, Marie-Madeleine Jacquet, Claude Lhote - *Mecanismele de apărare. Teorie şi aspecte clinice*
Ştefan Boncu - *Psihologia influenţei sociale*
Daniel Gaonac'h, Pascale Larigauderie - *Memorie şi funcţionare cognitivă*
Bruna Zani, Augusto Palmonari - *Manual de psihologia comunităţii*
Ion Dafinoiu, Jenő László Vargha - *Hipnoza clinică. Tehnici de inducţie. Strategii terapeutice*
Adrian Neculau (coord.) - *Manual de psihologie socială*
Mihaela Vlăsceanu - *Organizaţii şi comportament organizaţional*
Iolanda Mitrofan (coord.) - *Cursa cu obstacole a dezvoltării umane. Psihologie, psihodiagnoză, psihoterapie centrată pe copil şi familie*
Constantin Enăchescu - *Tratat de psihanaliză şi psihoterapie*
Jacques Montangero - *Vis şi cogniţie*
Constantin Enăchescu - *Tratat de psihosexologie*
Roy Schafer - *Interpretarea psihanalitică a testului Rorschach*
Patrick Rateau - *Metodele şi statisticile experimentale în ştiinţele umane*
Ivana Marková - *Dialogistica şi reprezentările sociale*
Zoltán Bogáthy (coord.) - *Manual de psihologia muncii şi organizaţională*
Dorina Sălăvăstru - *Psihologia educaţiei*
Mielu Zlate - *Leadership şi management*
Constantin Enăchescu - *Tratat de igienă mintală*
Mielu Zlate - *Tratat de psihologie organizaţional-managerială*
Ticu Constantin - *Evaluarea psihologică a personalului*
Ana Stoica-Constantin - *Conflictul interpersonal. Prevenire, rezolvare şi diminuarea efectelor*

în pregătire:

Ion Dafinoiu, Jenő László Vargha - *Terapii scurte centrate pe persoană*
Alex Mucchielli - *Arta de a comunica. Metode, forme şi psihologia situaţiilor de comunicare*

www.polirom.ro

Redactor: Adrian Şerban
Coperta: Ionuţ Broştianu
Tehnoredactare: Lucian Pavel

Bun de tipar: octombrie 2004. Apărut: 2004
Editura Polirom, B-dul Carol I nr. 4 • P.O. Box 266, 700506, Iaşi
Tel. & Fax: (0232) 21.41.00; (0232) 21.41.11;
(0232) 21.74.40 (difuzare); E-mail: office@polirom.ro
B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33 • O.P. 37, P.O. Box 1-728,
030174, Bucureşti; Tel.: (021) 313.89.78, E-mail: polirom@dnt.ro

Tiparul executat la S.C. LUMINA TIPO s.r.l.
str. Luigi Galvani nr. 20 bis, sect. 2, Bucureşti
Tel./Fax: (021) 211.32.60, (021) 212.29.27, E-mail: lumina-lex@fx.ro